

# MASTER'S THESIS

**Informatieprivacy gezien door de ethische bril van maatschappelijk verantwoord ondernemen**

**Een contentanalyse van publicaties van in Nederland gevestigde organisaties**

van Gaalen, J.C.P.M. (Jan Cees)

**Award date:**  
2019

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Informatieprivacy bezien door de ethische bril van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een contentanalyse van publicaties van in Nederland gevestigde organisaties

# Information privacy viewed through the ethical eyes of corporate social responsibility

A content analysis of publications of organizations settled in the Netherlands

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT - MSc
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT - MSc
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	J.C.P.M. van Gaalen
Identiteitsnummer:	
Datum:	6-11-2019
Afstudeerbegeleider	Dr. Laury Bollen
Meelezer	Dr. Ben Roelens
Versie nummer:	1.00
Status:	Definitief

## Abstract

Organisaties die grondig geïnvesteerd hebben in maatschappelijk verantwoord ondernemen winnen het vertrouwen van hun belangrijkste belanghebbenden door op een transparante wijze te communiceren. De dialoog als inzet voor een duurzame relatie waarbij de ethische normen prevaleren boven het maken van winst. Dit onderzoek toont aan dat in Nederland gevestigde organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda hebben staan, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) eveneens op een grondige wijze hebben geïmplementeerd. Dit onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur omdat voor de eerste keer is aangetoond dat er een verband is tussen de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de mate van grondigheid die betracht wordt door organisaties bij het beheren van privacygevoelige gegevens.

## Sleutelbegrippen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Informatieprivacy, Dialoog, Ethiek, AVG.

## Samenvatting

De afgelopen decennia vonden in de wereld in steeds hoger tempo veranderingen plaats op het gebied van een toename van het dataverkeer en de steeds snellere ontwikkeling van moderne technologieën. Door deze ontwikkelingen maken steeds meer consumenten zich zorgen over de bescherming van hun gegevens. Een andere ontwikkeling is de groeiende bezorgdheid over het milieu en omgeving. Belanghebbenden slagen er steeds beter in druk uit te oefenen op organisaties om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Het forum waar dit proces plaats vindt heet Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Het doel van dit onderzoek is in kaart te brengen hoe zorgvuldig in Nederland gevestigde organisaties, die maatschappelijk verantwoord ondernemen, omgaan met informatieprivacy-gevoelige gegevens. De wetenschappelijke literatuur erkent dat informatieprivacy een onderdeel is van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Echter nog niet eerder is onderzocht of er een verband is tussen beide fenomenen. Het doel van dit onderzoek wordt bereikt door antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Is door in Nederland gevestigde organisaties de AVG-implementatie symbolisch dan wel grondig ingevoerd en is in dit continuüm dezelfde mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar?

De mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt afgeleid van gegevens die verzameld zijn in de Transparantiebenchmark 2017. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) stelt in samenwerking met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) ranglijsten op van de transparantie van in Nederland gevestigde organisaties op basis van de kwaliteit van de openbaar gemaakte niet financiële informatie in jaarverslagen. De winnaars van deze lijst krijgen de Kristalprijs uitgereikt. De mate van de AVG-implementatie is bepaald aan de hand van een in dit onderzoek samengestelde index. De gegevensanalyse voor de AVG-implementatie-index is verkregen aan de hand van een contentanalyse. Belangrijkste publicaties zijn het privacystatement en het meest recente jaarverslag. Aan de hand van een drietal hypotheses is het gedrag van de populatie getoetst.

De conclusie van dit onderzoek is dat is aangetoond dat in het continuüm van maatschappelijk verantwoord ondernemen van in Nederland gevestigde organisaties dezelfde mate van grondigheid zichtbaar is als in de uitgevoerde AVG-implementatie. Informatieprivacy past binnen het bredere concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen en kan niet meer als een geïsoleerd aspect gezien worden van het gedrag van organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## Summary

Over the past decades changes are taking place in an increasing pace in terms of an increase in data volume and the rapid development of modern technologies. Due to these developments consumers are dealing with a growing concern of the protection of their data. Another development is the growing concern about our environment. Stakeholders are improving to manage putting pressure on organizations to take their social responsibility. The platform where this process is taking place is called Corporate Social Responsibility (CSR).

The purpose of this research is to investigate how carefully organizations that are settled in the Netherlands and that act in a corporate social responsible way, take care of privacy sensitive data. The scientific literature recognizes that information privacy is a part of corporate social responsibility. However until now it has not been investigated yet if a causal connection between both phenomena exists. The purpose of this research is accomplished by answering the following main question:

Do organizations, settled in the Netherlands, implement the GDPR in a symbolic or a substantial way and is in this continuum the same extend visible of their corporate social responsible activities?

The extend of corporate social responsible activities is being deducted of data that has been collected in the “Transparantiebenchmark 2017”. The Dutch Ministry of Economic affairs and Climate(EZK) in corporation with de Dutch association of accountants(NBA) set up ranking lists of the transparency of the corporate social responsible activities of organizations settled in the Netherlands. The transparency is determined from the quality of their public non-financial annual reports. The winners of this list are rewarded with the “Kristal” price. The extend of the GDPR-implementation is gathered based on a content analysis. Most important public documents that are used are the privacy statement and the most recent annual report. By using three hypothesis the behavior of the population has been assessed.

The conclusion of this research is that is demonstrated that in the continuum of corporate social responsible activities of organizations settled in the Netherlands the same extend of thoroughness is visible in the performed GDPR-implementation. Information privacy fits within the broader concept of corporate social responsibility and can no longer been seen as an isolated aspect of the behavior of organizations and their corporate social responsible business practices.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting .....	iii
Summary .....	iv
Inhoudsopgave.....	v
<b>1 Inleiding.....</b>	<b>1</b>
1.1 Gebiedsverkenning .....	1
1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	4
1.3 Relevantie .....	4
1.4 Aanpak in hoofdlijnen .....	4
<b>2 Theoretisch onderzoek .....</b>	<b>5</b>
2.1 Informatieprivacy en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ingekaderd .....	5
2.2 Informatieprivacy, onderdeel van maatschappelijke verantwoord ondernemen .....	5
2.2.1 Informatieprivacy als economische verantwoordelijkheid.....	6
2.2.2 Informatieprivacy als juridische verantwoordelijkheid .....	6
2.2.3 Informatieprivacy als ethische verantwoordelijkheid .....	6
2.2.4 Informatieprivacy als filantropische verantwoordelijkheid .....	7
2.3 Symbolische of grondige investeringen? .....	8
2.3.1 Invloed van de omgeving .....	8
2.3.2 Externe acties.....	8
2.3.3 Interne acties .....	9
2.4 Conclusie en hypotheses.....	9
<b>3 Methodologie.....</b>	<b>12</b>
3.1 Onderbouwing van de te hanteren onderzoeksmethode .....	12
3.2 Uitwerking van het technisch ontwerp van het onderzoek.....	12
3.3 Gegevensanalyse.....	13
3.3.1 Afhankelijke variabele.....	14
3.3.2 Onafhankelijk variabele .....	15
3.3.3 Modererende variabelen .....	16
3.3.4 Controlevariabelen .....	16
3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	17
<b>4 Resultaten .....</b>	<b>18</b>

4.1	Samenhang AVG-implementatie-index .....	18
4.2	Keuze onafhankelijke variabelen .....	19
4.3	Beschrijvende statistiek .....	19
4.4	Univariate analyse.....	21
4.5	Multivariate analyse .....	22
4.5.1	Cyclus 1: Hypotheses basis.....	22
4.5.2	Cyclus 2: Hypotheses uitgebreid .....	24
4.6	Aanvullende analyse .....	25
5	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	26
5.1	Discussie.....	26
5.2	Beperkingen .....	27
5.3	Conclusies .....	27
5.4	Aanbevelingen .....	28
5.4.1	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	28
5.4.2	Aanbevelingen voor de praktijk .....	28
	Referenties.....	30
	Bijlage 1: Verantwoording theoretisch onderzoek .....	33
	Bijlage 2: Lijst met gebruikte afkortingen.....	36
	Bijlage 3: Multivariate analyse hypothesen uitgebreid.....	37
	Bijlage 4: Corpus onderzoek .....	38

# 1 INLEIDING

---

De inleiding begint met een gebiedsverkenning (paragraaf 1.1). Vervolgens wordt de doelstelling van dit onderzoek gedefinieerd in paragraaf 1.2. Paragraaf 1.3 gaat in op de relevantie van het onderzoek en tenslotte volgt een overzicht van de aanpak van het onderzoek in hoofdlijnen in paragraaf 1.4.

## 1.1 GEBIEDSVKERENNING

De afgelopen decennia vonden in de wereld in een steeds hoger tempo veranderingen plaats. Binnen het kader van dit onderzoek zijn daarbij de volgende drie ontwikkelingen van belang: de extreme toename van het dataverkeer, de steeds snellere ontwikkeling van moderne technologieën en de toename van een door de hele wereld gedragen bezorgdheid over de kwaliteit van het milieu. Voor organisaties bieden deze ontwikkelingen zowel kansen als bedreigingen.

### **Bezorgdheid over informatieprivacy door toename dataverkeer en ontwikkeling moderne technologieën**

Ieder jaar worden meer dan 16.1 triljoen gigabytes bewaard en de verwachting is dat dit gaat groeien tot 163 triljoen gigabytes in 2023 (Reinsel, Gantz, & Rydning, 2017). Tussen de toename van het dataverkeer en de ontwikkeling van moderne technologieën bestaat een sterke wisselwerking omdat dat ze elkaar versterken. Een voorbeeld hiervan is *Internet of Things* (IoT) waarbij voorwerpen door ingebouwde intelligentie ieder een afzonderlijke identiteit verkrijgen op het internet (Wikipedia). Door koppeling van deze voorwerpen aan een eigenaar ontstaan er mogelijkheden de eigenaar te monitoren op zijn gebruikersgedrag. Zo geeft Vivat, een Nederlandse verzekeraar, in hun jaarverslag van 2017 aan dat zij verwacht dat dankzij deze techniek de hoogte van de premie individueel kan worden vastgesteld aan de hand van het gedrag van de verzekerde (Vivat, 2017). Het is duidelijk dat de privacy van personen door deze ontwikkelingen in het geding raakt, hetgeen overigens ook onderkend wordt door Vivat. Zowel overheid en andere belanghebbenden zullen zich genoodzaakt zien maatregelen te nemen tegen deze bedreiging. Wereldwijd maakt 52 procent van de online consumenten zich meer zorgen dan vorig jaar (Centre for International Governance Innovation & IPSOS, 2018). Consumenten gaan ervan uit dat organisaties hun klantgegevens alleen gebruiken voor het doel waarvoor ze zijn afgegeven. Zij vinden dat organisaties zich moreel verplicht zouden moeten voelen om hun data zorgvuldig te verwerken. Maar wat is moreel juist? Wat moreel juist is, is een subjectieve aanduiding en dus zullen organisaties transparant moeten zijn naar consumenten om op die manier hun vertrouwen te winnen.

Echter nieuwe technieken bieden ook kansen voor organisaties. Betere analysemethodieken in combinatie met het groter wordende aantal data maakt het voor organisaties mogelijk hun dienstverlening aan consumenten te verbeteren en hierdoor de relatie te verstevigen. Moderne technologie kan ook worden ingezet als een instrument in het kader van het winnen van consumentenvertrouwen. Een voorbeeld hiervan is het fraudepreventiesysteem van banken dat regelmatig wordt aangepast met behulp van de modernste technologieën en ervoor gezorgd heeft dat de consument met een groter vertrouwen online bankiert.

### **Bezorgdheid over duurzaamheid en milieu**

Organisaties kunnen zowel in positieve als negatieve zin invloed uitoefenen op duurzaamheid en de kwaliteit van het milieu. De mate waarbinnen organisaties hier daadwerkelijk mee bezig zijn is afhankelijk van een aantal factoren zoals bedrijfscultuur, ethisch besef van het management en de druk die van buitenaf op de organisaties wordt uitgeoefend. Een aantal decennia geleden was de mogelijke vermindering van de kwaliteit van het milieu nauwelijks of geen punt van overweging bij de strategische keuze uit alternatieve productietechnieken. Tegenwoordig vormen duurzaamheid en



kwaliteit van het milieu belangrijke pijlers waarop het strategisch beleid wordt vorm gegeven. Belanghebbenden zullen er bij de organisaties in steeds sterkere mate op aandringen om duurzaamheid en milieu in hun bedrijfsstrategie op te nemen en hierover transparant te communiceren. Transparante communicatie leidt tot een hogere waardering van de maatschappij voor de betreffende organisatie. Ook al past de informatie die door het bedrijf wordt gegeven niet in het verwachtingspatroon van de belanghebbende.

Het forum dat ruimte biedt om dit te verwezenlijken is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Uit een grootschalig consumentenonderzoek naar de houding van Nederlanders ten aanzien van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt dat bijna driekwart van de Nederlandse consumenten het belangrijk vindt dat organisaties een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij, milieu en het welzijn van mensen. 21% vindt dat organisaties dit ook daadwerkelijk doen. De consument hecht veel waarde aan duurzaamheid en is kritisch naar organisaties: 70% vindt dat organisaties lang niet altijd eerlijk communiceren over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (TGTHR, 2017). De indruk dat niet eerlijk wordt gecommuniceerd over duurzaamheid wordt onder andere gevoed door het regelmatig verschijnen van berichtgeving in de media dat organisaties de ethische grenzen overschrijden. Delmas and Burbano (2011) introduceert de term *groenwassen* voor organisaties die bewust consumenten en andere belanghebbenden misleiden in hun communicatie over hun daadwerkelijke bijdrage aan het milieu. Op het gebied van consumentenvertrouwen komen organisaties regelmatig negatief in het nieuws. Denk hierbij aan de bankencrisis, woekerpolissen en de recente perikelen rond Facebook.

De legitimiteitstheorie van (Suchman, 1995) toont het belang aan van eerlijke en transparante informatie aan belanghebbenden door verband te leggen met het bestaansrecht van de organisatie. Legitimiteit wordt hierin gedefinieerd als de algemene perceptie of aanname dat de acties van een organisatie wenselijk, geschikt of gepast zijn binnen een sociaal systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities. (Suchman, 1995) onderscheidt drie hoofdtypen van legitimiteit: *Pragmatische* legitimiteit waarbij wordt voldaan aan de behoeften van belanghebbenden; *Morele* legitimiteit waarbij aansluiting plaatsvindt met de ethische en morele opvattingen van de omgeving; *Cognitieve* legitimiteit waarbij wordt gestreefd naar het van betekenis en begrijpelijk zijn voor de omgeving. De legitimiteitstheorie bekijkt de organisatie vanuit de positie die de organisatie inneemt in de maatschappij en in het vervolg hiervan de acceptatie van de organisatie door de maatschappij. Organisaties die hun manier van handelen rechtvaardigen, krijgen in ruil hiervoor de legitimiteit om te overleven.

### **Informatieprivacy als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen: niet-financiële-verslaglegging**

Sinds 2018 is het in Nederland verplicht voor beursgenoteerde organisaties boven de 500 medewerkers naast een financiële verantwoording in het jaarverslag ook een niet-financiële verantwoording op te nemen. De nieuwe regelgeving is het gevolg van een EU-richtlijn die organisaties verplicht transparant te zijn over resultaten, risico's en beleid op het gebied van milieu, sociale omstandigheden en diversiteit (M. van Oorschot, 2018). Het Global Reporting Initiative (GRI) biedt organisaties een kapstok om hun niet-financiële rapportage vorm te geven. Het GRI is een wereldwijd instituut dat opgericht is in 1997 en waarvan het hoofdkantoor sinds 2002 gevestigd is in Amsterdam. Het GRI publiceert richtlijnen ten behoeve van rapportages op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In Nederland maar ook wereldwijd zijn er steeds meer organisaties die deze GRI-richtlijnen volgen.

Informatieprivacy is één van de domeinen die organisaties kunnen gebruiken in hun niet-financiële verslaglegging. Rapportagerichtlijnen over informatieprivacy zijn opgenomen in GRI-richtlijn nummer 418 (Global Reporting Initiative). Naast het volgen van richtlijnen kunnen organisaties zich laten certificeren. Zo is er voor Nederlandse organisaties de MVO-prestatieladder die richtlijnen heeft opgesteld voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen zodanig dat de privacy van consumenten niet wordt aangetast (Foundation Sustained Responsibility, 2013).

De MVO-prestatieladder is samengesteld op basis van principes zoals verwoord in internationale richtlijnen voor duurzaamheid (de ISO 26000), stakeholdermanagement (AA1000) en indicatoren en rapportage (GRI). De norm is zodanig ingericht dat deze internationaal toepasbaar is.

### **Informatieprivacy als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen: wetgeving**

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), in het Engels *General Data Protection Regulation* (GDPR), is opgesteld door de Europese Unie en op 24 mei 2016 in werking getreden.

Door een enorme toename van het dataverkeer en de steeds sneller evoluerende technologie is de kans op misbruik van persoonsgegevens aanzienlijk toegenomen. Organisaties hebben tot 25 mei 2018 de tijd gekregen om hun bedrijfsprocessen aan te passen aan de regels van de verordening. De verordening geldt voor organisaties over de hele wereld die persoonsgegevens verwerken van Europese burgers.

Voor veel organisaties is de invoering van de AVG een nachtmerrie. Organisaties hebben de impact onderschat of hebben gehoopt de dans te ontspringen. In 2017 voorspelde Gartner dat meer dan 50% van de organisaties die moeten voldoen aan de AVG niet compliant zijn tegen het einde van 2018 ("Gartner Says Organizations Are Unprepared for the 2018 European Data Protection Regulation," 2017). De Belastingdienst heeft aangegeven een jaar extra nodig te hebben voordat zij AVG-compliant is (Van Lonkhuyzen, 2018). Maar ook de toezichthouders in Europa, in Nederland is dat de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), hebben aangegeven onvoldoende capaciteit te hebben om de kwaliteit van hun toezicht te kunnen borgen (Busvine, 2018). Kosten die gemaakt moeten worden om AVG-compliant te zijn, zullen aanzienlijk zijn. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze kosten oplopen naarmate het bedrijf meer werknemers heeft (Consultancy.nl, 2018). Verder is de hoogte van de kosten afhankelijk van de complexiteit van de IT-systemen, het aanbod van producten en diensten en de volwassenheid van de Risk & Compliance-afdeling (Consultancy.nl, 2018).

De Europese Commissie onderkent het multidimensionale karakter van maatschappelijk verantwoord ondernemen door in het belang van de consument, privacy onderdeel uit te laten maken van de MVO-agenda (European Commission, 2011).

### **Informatieprivacy als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen: praktijk**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt een uitstekende gelegenheid aan organisaties om door middel van transparante communicatie te komen tot een voortdurende verbetering van de relatie met de belanghebbenden. De organisatie is op deze wijze in staat aan belanghebbenden te laten zien hoe de organisatie daadwerkelijk en bij voortduring bezig is met de bescherming van persoonsgegevens en dat hierin grondig wordt geïnvesteerd. Er wordt namelijk verder gegaan dan alleen het voldoen aan de wettelijke voorschriften van de AVG- en GRI-regels. Het oprecht nastreven van een optimale relatie met belanghebbenden zal een klimaat van wederzijds vertrouwen scheppen en op deze wijze bijdragen aan een verhoging van het consumentenvertrouwen en leiden tot een maatschappelijk gedragen legitimatie voor het voortbestaan van de organisatie.

Maar heerst deze opvatting ook bij organisaties? Gesteld mag worden dat organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen de informatieprivacy van hun klanten met dezelfde ethische normen en waarden behandelen als zij doen binnen het gestelde spectrum van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## 1.2 ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is in kaart te brengen hoe zorgvuldig in Nederland gevestigde organisaties, die maatschappelijk verantwoord ondernemen, omgaan met informatieprivacygevoelige gegevens. De mate van zorgvuldigheid die hier betracht wordt, wordt inzichtelijk gemaakt door de grondigheid van de AVG-implementatie te meten. De volgende onderzoeksvraag kan hieruit worden opgesteld:

Is door in Nederland gevestigde organisaties de AVG-implementatie symbolisch dan wel grondig ingevoerd en is in dit continuüm dezelfde mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe past informatieprivacy binnen het domein van maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- Welke determinanten zorgen ervoor dat organisaties in meer of mindere mate investeren in activiteiten die buiten hun kernactiviteiten vallen zoals het bewaken van informatieprivacy, de AVG-implementatie en het realiseren van bepaalde aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

## 1.3 RELEVANTIE

Dit onderzoek heeft zowel wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie.

### **Wetenschappelijke relevantie**

Zowel Pollach (2011) als Allen and Peloza (2015) beschouwen informatieprivacy als een relevant MVO-thema voor organisaties. Toch zijn er maar weinig empirische onderzoeken geweest naar het verband tussen informatieprivacy en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pollach (2011) stelt dat er tot 2011 geen artikel is verschenen waarin empirisch wordt onderzocht op welke manieren informatieprivacy gezien wordt als een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pollach (2011) verwijst wel naar een aantal artikelen waar informatieprivacy zijdelings in verband wordt gebracht met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Chaudhri (2006); Fukukawa and Moon (2004); Post (2000)). Zoals destijds al door (Pollach, 2011) is gesteld zijn er daarna, behalve dan door Allen and Peloza (2015), voor zover mij bekend geen empirische onderzoeken gedaan naar informatieprivacy vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een onderzoek waar deze fenomenen samen komen is een nuttige aanvulling op de bestaande wetenschappelijke kennis.

### **Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is voor geïnteresseerden zoals het bedrijfsennetwerk MVO-Nederland. Maar ook brancheorganisaties die belang hebben bij het uitdragen van het imago van hun sector. Zo kunnen de conclusies van dit onderzoek dienen ter onderbouwing van meer aandacht voor informatieprivacy binnen een bepaalde sector.

## 1.4 AANPAK IN HOOFDLIJNEN

Hierna volgt in hoofdstuk 2 een weergave van het theoretisch onderzoek waarin een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen gevolgd door een model met hypothesen; Hoofdstuk 3 behandelt de in het onderzoek toegepaste methodologie; In hoofdstuk 4 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven; Discussie, beperkingen, conclusies en aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek volgen in hoofdstuk 5.

## 2 THEORETISCH ONDERZOEK

---

In het theoretisch onderzoek wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In paragraaf 2.1 worden de termen informatieprivacy en maatschappelijk verantwoord ondernemen gekaderd middels een definitie. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 antwoord gegeven op de vraag hoe informatieprivacy past binnen het domein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de determinanten van symbolische en grondige investeringen op het gebied van activiteiten die buiten hun kernactiviteiten vallen. Tenslotte worden in paragraaf 2.4 conclusies getrokken, hypothesen gevormd en schematisch weergegeven. In Bijlage 1 vindt er een verantwoording plaats van de zoekcriteria die gebruikt zijn bij het vinden van artikelen die als basis hebben gediend voor het theoretisch onderzoek.

### 2.1 INFORMATIEPRIVACY EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN INGEKADERD

De term informatieprivacy verwijst naar een individueel recht om te beslissen welke informatie beschikbaar wordt gesteld aan anderen (Westin, 1968). Privacy is alleen dan gegarandeerd indien individuen weten dat data over hen worden verzameld en indien zij controle hebben over deze data en het daaropvolgende gebruik ervan (Foxman and Kilcoyne (1993); Caudill and Murphy (2000)). In de wetenschappelijke literatuur zijn er veel pogingen gedaan voor een uniforme definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dahlsrud (2008) heeft een content analyse gedaan over 37 definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij heeft onderzocht hoe vaak een vijftal dimensies gebruikt worden: Omgeving, sociaal, economisch, belanghebbenden en vrijwilligheid. De conclusie is dat in de onderzochte definities de vijf dimensies vrijwel allemaal werden genoemd. Alle vijf dimensies komen terug in de definitie van de Europese Commissie: Een concept waar organisaties sociale en omgevingszorgen integreren in hun bedrijfsvoering en in de interactie met hun belanghebbenden op een vrijwillige basis (European Commission. Directorate-General for Employment, 2001).

### 2.2 INFORMATIEPRIVACY, ONDERDEEL VAN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORD ONDERNEMEN

Pollach (2011) vermeldt dat in de literatuur over bedrijfsstrategie gesteld wordt dat organisaties in de sector informatietechnologie kunnen profiteren van het opnemen van online privacy als een element van hun maatschappelijk verantwoord ondernemen, speciaal als zij dit zichtbaar maken voor externe belanghebbenden. Ook Allen and Peloza (2015) pleiten voor het opnemen van informatieprivacy als onderdeel van de MVO-agenda. De theorie veronderstelt dus dat informatieprivacy een relevant MVO-thema is voor organisaties.

Carroll (1979) heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen ingedeeld in vier categorieën: economische, juridische, ethische en filantropische verantwoordelijkheden. Pollach (2011) verwijst naar Carroll (1979) en plaatst informatieprivacy onder de categorie ethische verantwoordelijkheid. Allen and Peloza (2015) verbinden maatschappelijk verantwoord ondernemen en informatieprivacy door de nadruk te leggen op enerzijds het doel dat maatschappelijk verantwoord ondernemen nastreeft: het onderhouden en verbeteren van de relaties met belanghebbenden en anderzijds de toenemende dreiging van kwaliteitsverlies van de relatie tussen organisaties en belanghebbenden vanwege de heersende onrust over informatieprivacy.

In het theoretisch onderzoek wordt de indeling van Carroll (1979) aangehouden. Per categorie wordt het verband tussen informatieprivacy en de categorie vanuit de wetenschappelijke theorie aangegeven.

### 2.2.1 Informatieprivacy als economische verantwoordelijkheid

Carroll (1979) ziet de economische verantwoordelijkheid als fundament van de sociale verantwoordelijkheid omdat de maatschappij in eerste instantie verwacht van organisaties dat deze goederen en diensten leveren waar behoefte aan is en dat organisaties dit op een winstgevende manier doen. Anders zouden ze immers geen bestaansrecht hebben en de levering van goederen en diensten in gevaar komen. In een later gepubliceerd artikel benadrukt Carroll (1998) nogmaals dat winst maken een verplichting is van organisaties, echter wel rekening houdend met de omgeving, ook al gaat dat ten koste van de winst.

Informatieprivacy is niet absoluut en kan gezien worden als een economische waarde gebaseerd op economische principes. Zo neemt voor organisaties de waarde van informatie ten behoeve van besluitvorming toe (Zie ook Mason (2017) in [Informatieprivacy als ethische verantwoordelijkheid](#)).

Voor consumenten heeft informatie ook een waarde, zoals blijkt uit de kosten-batenanalyse van Bennett (1995). De privacy calculus is een fenomeen waarbij een individu bereid is meer gegevens te delen naarmate het individu hier iets voor terug krijgt. Mochten de verwachtingen tegenvallen zal een individu minder bereid zijn gegevens te delen. De mate van het nemen van privacyrisico's is ook afhankelijk van het vertrouwen dat consumenten in de organisatie hebben (Dinev & Hart, 2006). Het consumentenvertrouwen in een organisatie gaat zelfs zover dat consumenten bereid zijn om meer persoonlijke informatie af te staan en meer te betalen voor dezelfde producten, goedkoper aangeboden door een concurrent die het vertrouwen van de consument niet voor zich weet te winnen (Tsai, Egelman, Cranor, & Acquisti, 2011).

### 2.2.2 Informatieprivacy als juridische verantwoordelijkheid

Volgens Carroll (1979) verwacht de maatschappij dat organisaties hun economische missie uitvoeren binnen de regels en wetten die zijn opgesteld binnen de juridische verantwoordelijkheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het juridisch kader waarbinnen organisaties in Europa moeten handelen ten aanzien van informatieprivacy wordt geboden door de AVG. Door het scheppen van dit juridische kader voor organisaties kan gesteld worden dat door de invoering van de AVG, informatieprivacy is verschoven van een ethische naar een juridische verantwoordelijkheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties kunnen nu middels certificering eenvoudig aantonen dat ze AVG compliant zijn en op een verantwoorde wijze met informatieprivacy omgaan. Een ander voordeel van de AVG is dat deze geldt voor heel Europa. Volgens Perez-Batres, Doh, Miller, and Pisani (2012) prefereren multinationals zelfregulerende gedragscodes, zoals United Nations Global Compact en GRI, boven landelijke wetgeving omdat deze laatste lastiger te handhaven zijn. Sceptici beweren dat organisaties bewust profiteren van de positieve aandacht doordat ze voldoen aan de gedragscode. Echter als het op de implementatie aankomt distantiëren organisaties zich even makkelijk van de regels omdat de naleving ervan niet verplicht is (Perez-Batres et al., 2012). Een andere reden dat organisaties zich distantiëren is omdat er geen mogelijkheden zijn om te straffen via boetes (Delmas & Montes-Sancho, 2010). Vandaar ook dat indien consumenten twijfelen over de kennis en kunde van organisaties om privacy issues adequaat af te handelen, zij de voorkeur geven aan tussenkomst van de overheid waardoor met behulp van wetgeving naleving afgedwongen wordt (Milberg, Smith, & Burke, 2000).

### 2.2.3 Informatieprivacy als ethische verantwoordelijkheid

Volgens Carroll (1979) zijn de regels van de ethische verantwoordelijkheid wel bekend, maar niet zo nauwkeurig gekaderd als bij de juridische verantwoordelijkheid en daardoor moeilijker te implementeren voor organisaties. Waar de AVG de basis vormt en aangeeft waar organisaties aan moeten voldoen, geeft de AVG niet aan hoe organisaties dat moeten doen. Dit grijze gebied levert

uiteraard maatschappelijke discussies op waardoor de grens wat ethisch verantwoord is kan verschuiven in de tijd. Carroll (1998) vindt ook dat organisaties verder moeten gaan dan alleen voldoen aan de regels die de wet stelt. De wet heeft namelijk een aantal tekortkomingen. De wet reflecteert een minimale set aan eisen die opgesteld is in een politiek spanningsveld en dus niet het niveau kan behalen dat nodig is om consumenten adequate bescherming te bieden op het gebied van informatieprivacy. Verder is wetgeving niet zo wendbaar dat deze de laatste normen op ethisch gebied kan volgen. Carroll (1998) geeft aan dat managers een belangrijke rol vervullen als het gaat om ethisch handelen. Zij belichamen immers een voorbeeldfunctie in het bepalen of gedrag wel of niet acceptabel is. Een goede bedrijfsburger ('corporate citizen') zal meer geïnteresseerd zijn in wat er zou moeten gebeuren in plaats van wat er gebeurt. Van een goede bedrijfsburger en/of manager, wordt verwacht dat de handelingen die plaatsvinden in een organisatie kritisch worden gewaardeerd als positief of negatief, goed of fout, juist of onjuist.

Gegeven het informatietijdperk waarin wij nu leven vraagt Mason (2017) zich af of wij een informatiemaatschappij geschapen hebben zoals wij die beoogd hadden. Hij onderscheidt daarbij de vier belangrijkste ethische kwesties van het informatietijdperk: privacy, juistheid, eigendom en toegang. Met name privacy is in dit kader interessant. Privacy wordt volgens hem bedreigd door twee krachten. Ten eerste de groei van de informatietechnologie en ten tweede en grootste bedreiging: de toegenomen economische waarde van data ten behoeve van de besluitvorming. Daarbij ontstaat er een spanningsveld waar organisaties claimen het recht te hebben op het inzetten van informatietechnologie om efficiencyredenen en gegevens vast te leggen van hun transacties, terwijl consumenten roepen dat zij invloed willen uitoefenen op welke gegevens worden vastgelegd en welke gegevens worden verspreid (Milberg et al., 2000).

Caudill and Murphy (2000) geven een verzameling van een viertal ethische theorieën over online privacy en plaatsen deze op een continuüm van business oriëntatie tot sociale oriëntatie. Het machtsverantwoordelijkheid evenwicht van Laczniak and Murphy (1994) heeft de meeste raakvlakken op dit continuüm. Hij stelt dat macht en verantwoordelijkheid in evenwicht moeten zijn. De partner die de meeste macht heeft moet ook de verantwoordelijkheid nemen teneinde het vertrouwen te kunnen winnen. Indien een bedrijf een strategie kiest met veel macht en weinig verantwoordelijkheid dan kan het zijn dat dit voordelen oplevert op de korte termijn, maar zeker niet voor de lange termijn. Dat kan alleen als er evenwicht tussen beiden is.

#### 2.2.4 Informatieprivacy als filantropische verantwoordelijkheid

In tegenstelling tot de ethische verantwoordelijkheid is er voor wat betreft de filantropische verantwoordelijkheid geen eenduidig beeld van wat de verwachtingen van de maatschappij zijn met betrekking tot organisaties. De verwachtingen die vallen onder de filantropische verantwoordelijkheid zijn subjectief en worden dus per individu anders geïnterpreteerd. Het is aan organisaties om vrijwillig deel te nemen aan bijvoorbeeld liefdadigheidsinitiatieven waar het bedrijf graag haar naam aan wil verbinden. In de veel gerefereerde CSR-piramide van Carroll (1991), staat filantropische verantwoordelijkheid boven aan de piramide. Carroll (1991) geeft aan dat er terecht onderscheid bestaat tussen ethische en filantropische verantwoordelijkheid omdat sommige organisaties denken dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen als ze alleen activiteiten op het gebied van hun filantropische verantwoordelijkheid ontplooien. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt op deze wijze op een symbolische wijze toegepast.

Op het gebied van informatieprivacy is er een tendens te melden dat steeds meer data beschikbaar wordt gesteld door private instellingen voor het openbaar belang (Taddeo, 2017).

## 2.3 SYMBOLISCHE OF GRONDIGE INVESTERINGEN?

### 2.3.1 Invloed van de omgeving

Welke determinanten zorgen ervoor dat organisaties in meer of mindere mate investeren in activiteiten die buiten hun kernactiviteiten vallen zoals het bewaken van informatieprivacy, de AVG-implementatie en het realiseren van bepaalde aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen? En verder: als organisaties besluiten te investeren, gebeurt dit dan op een symbolische of een grondige wijze?

Alhoewel de definities van symbolisch en grondig vaak gepaard gaan met de context waarin de investeringen onderzocht worden, worden voor grondige investeringen kenmerken gebruikt als proactieve betrokkenheid, interne acties en hoge prioriteit bij nemen van beslissingen. Bij symbolische investeringen worden juist termen gebruikt als verbeteren reputatie, indruk management, reactieve betrokkenheid, ceremoniële acceptatie en externe acties (Hyatt & Berente, 2017).

Iedere organisatie is zich bewust van de kansen en bedreigingen die zich voordoen in hun omgeving. Kansen en bedreigingen doen zich voor op het gebied van hun kernactiviteiten maar ook op gebied van de gevolgen van hun activiteiten op hun sociale omgeving.

Voorbeeld van een maatschappelijk issue is de toename van het gewicht van de wereldbevolking. Van producenten wordt verwacht dat zij meedenken en hun verantwoordelijkheid nemen. Unilever is een wereldspeler op het gebied van voeding. Overheden zullen via regelgeving afdwingen dat producenten als Unilever duidelijke informatie verschaffen over de inhoud op de verpakking van het product. Unilever zal op haar beurt producten op de markt brengen die weinig suikers bevatten. Externe druk ontstaat dus door regelgeving en ethische aspecten. Bonini, Mendonca, and Oppenheim (2006) maken onderscheid tussen formele contracten en sociale contracten. Carroll (1998) maakt hetzelfde onderscheid met de juridische verantwoordelijkheid en de ethische verantwoordelijkheid. Maar ook de morele legitimiteit van de legitimiteitstheorie van Suchman (1995) onderkent het ethische aspect in het sociale handelen van een organisatie.

Regelgeving stelt een minimalistisch pakket aan eisen aan een organisatie waaraan ze moeten voldoen. Bij ethische aspecten bestaat die verplichting niet. Voor beiden geldt echter, dat een organisatie deze issues op een symbolische dan wel een grondige wijze onderdeel kan maken van de processen in hun organisatie. Uit een onderzoek van Bonini et al. (2006) blijkt dat organisaties issues van hun omgeving matig afhandelen. Oorzaken hiervan zijn: Korte, veelal financieel gedreven, termijn doelstellingen; Te weinig bekendheid met onderwerp; De opvatting dat dit soort issues verantwoordelijkheid zijn van specialistische afdelingen zoals de public relations- en juridische afdeling.

### 2.3.2 Externe acties

Bonini et al. (2006) geven aan dat organisaties met hun sociopolitieke radar continue op zoek moeten naar kansen en bedreigingen in hun omgeving. Bepaalde maatschappelijke issues kunnen in verloop van tijd door belanghebbenden zodanig belangrijk worden, dat belanghebbenden verwachten dat organisaties een bijdrage aan de oplossing moeten leveren. Indien organisaties bepaalde kansen en bedreigingen niet op tijd zien aankomen kan dit tot grote schade leiden. Is een maatschappelijk issue eenmaal toegetreden tot de sociopolitieke radar van een organisatie dan zal een organisatie gedwongen worden een keuze te maken om wel of niet deel te nemen aan de maatschappelijke dialoog.

Wereldwijd is er een toename van een bredere en institutionele druk. Volgens Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi (2007) leidt dit tot een toename van investeringen in maatschappelijk

verantwoord ondernemen. Die toename van investeringen krijgen een extra impuls indien organisaties actief zijn in zogenaamde high impactsectoren (Jackson & Apostolakou, 2010) en indien door externe druk aangedrongen wordt op een verhoging van de frequentie van evaluaties naar de prestaties van de organisatie omdat de resultaten van de evaluaties uiteindelijk de zwakke onderdelen van de symbolische investering zullen blootleggen (Perez-Batres et al., 2012). Daarentegen stelt Hyatt and Berente (2017) dat druk van externe belanghebbenden tot een symbolische investering leidt en indien de druk van binnen de organisatie komt dit leidt tot een grondige investering. Dit beeld wordt ook bevestigd door Delmas and Montes-Sancho (2010) die aangeven dat organisaties die in een vroeg stadium aan een gedragscode meedoen eerder een grondige investering met betrekking tot het opvolgen van de gedragscode leveren dan organisaties die volgen zodra de gedragscode populair wordt.

### 2.3.3 Interne acties

Verder geven Bonini et al. (2006) aan dat het management van organisaties zich moeten mengen in de dialoog met hun belanghebbenden. Wil het management geloofwaardig blijven overkomen dan zal dit beleid strategisch moeten worden ingezet zodat de hele organisatie een éénduidige en krachtige bijdrage levert aan het imago en de reputatie van de organisatie. Dit soort bewustwordingsprojecten vragen om grondige investeringen. Maar leveren die investeringen uiteindelijk in financiële zin iets op? Volgens Burke and Logsdon (1996) wel, echter zij stellen dan wel een aantal voorwaarden wil maatschappelijk verantwoord ondernemen het bedrijf strategische voordelen brengen: Allereerst moet maatschappelijk verantwoord ondernemen een centraal onderdeel van de missie vormen. Daarnaast moeten ze vrijwillig en proactief gerealiseerd zijn. Dit komt overeen met Hyatt and Berente (2017) die aangeven dat grondige investeringen volgen indien ze vanuit binnen de organisatie worden geïnitieerd. Verder stellen Burke and Logsdon (1996) als voorwaarde dat maatschappelijk verantwoord ondernemen zowel voor het bedrijf als ook voor het grote publiek voordelen moet opleveren. Er vindt een win-winsituatie plaats.

## 2.4 CONCLUSIE EN HYPOTHESES

Conclusie van het theoretisch onderzoek op de eerste deelvraag is dat informatieprivacy een onderdeel is van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties, die maatschappelijk verantwoord ondernemen, zullen moeten bepalen in welke mate geïnvesteerd gaat worden in de uitvoering van de AVG-implementatie. Gaat het management de dialoog aan met de belanghebbenden en worden de resultaten omgezet in beleid en breed uitgedragen in de organisatie of besluit het management terughoudend te reageren en niet transparant te communiceren in hun publicaties? Houden ze zich strikt aan de minimale eisen of investeren ze in extra maatregelen. Organisaties die inzetten op het voldoen aan de minimale eisen volgen het 10-stappen plan van de Autoriteit Persoonsgegevens (Autoriteit Persoonsgegevens -a), terwijl organisaties die extra willen investeren de extra maatregelen van de Autoriteit Persoonsgegevens volgen, zoals: aansluiten bij een gedragscode, het behalen van een bepaald certificaat, het hanteren van een specifiek ICT-beveiligingsbeleid en/of verantwoording afleggen over de verwerking van persoonsgegevens in het jaarverslag of in een speciaal privacy-jaarverslag (Autoriteit Persoonsgegevens -b).

Alhoewel de AVG verplicht is geworden vanaf 1 mei 2018, hebben organisaties sinds de inwerkingtreding van de verordening van 1 mei 2016 te tijd gehad om projecten te starten teneinde te voldoen aan de AVG. Sinds 1 september 2001 is de Wet Bescherming Persoonsgegevens al van kracht in Nederland. Deze wet kende al een aantal rechten voor betrokkenen, zoals het recht op inzage, rectificatie en bezwaar. Organisaties die maatschappelijk verantwoord zijn gaan ondernemen



en gedragscodes zijn gaan onderschrijven om het belang van ethisch handelen voor hun sociale omgeving te borgen worden geacht dezelfde ethiek in acht te nemen voor de informatieprivacy van hun klanten. Om aan te tonen of organisaties hun informatieprivacybeleid aansturen vanuit hun MVO-beleid, wordt daarom het volgende verondersteld:

### **Hypothese H1**

Organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG.

### **Invloed omvang organisatie**

In de literatuur is door Stanwick and Stanwick (1998) en Jackson and Apostolakou (2010) aangetoond dat de omvang van een organisatie een positieve rol speelt in de hoogte van de investeringen in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Beide onderzoeken verklaren dit deels door de leidersrol die organisaties innemen en de capaciteit die ze tot hun beschikking hebben. Daarnaast wordt de steeds groter wordende invloed van de belanghebbenden als oorzaak genoemd. In de inleiding is al vermeld dat organisaties moeite hebben met de invoering van de AVG in hun organisatie. De impact is onderschat of organisaties hadden gehoopt de dans te ontspringen. Men zou kunnen verwachten dat naarmate organisaties groter worden deze organisaties meer capaciteit hebben om de invoering van de AVG grondig aan te pakken. Gezien de hoge kosten die grote organisaties moet maken om AVG-compliant te kunnen zijn kan het volgende verondersteld worden:

### **Hypothese H2**

Grote organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG dan kleine organisaties.

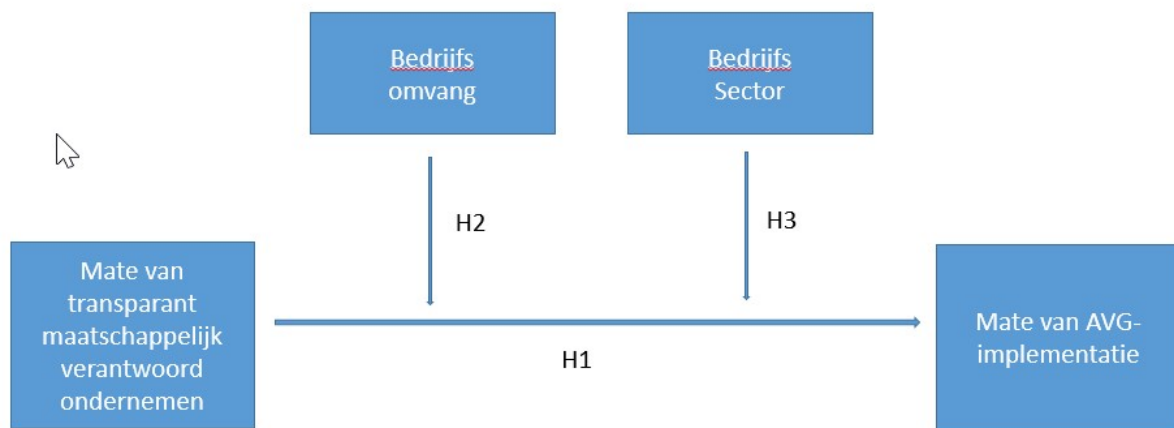
### **Invloed sector organisatie**

Organisaties die opereren in dezelfde sector hebben te maken met dezelfde uitdagingen. Het gevolg hiervan is dat er binnen een sector gemeenschappelijke normen ontstaan over wat de maatschappij verwacht van organisaties. Met andere woorden: sectoren vormen een belangrijke grens die gevormd wordt op institutioneel terrein (DiMaggio & Powell, 1983). Binnen een sector heeft men te maken met dezelfde belanghebbenden. Organisaties die regelmatig de dialoog met hun belanghebbenden aangaan zullen samen met hun de MVO-agenda voor het komende jaar bepalen. Vanuit het perspectief van informatieprivacy is daarom te verwachten dat organisaties in sectoren die veel persoonsgegevens beheren informatieprivacy prominenter op de MVO-agenda hebben staan dan organisaties in sectoren die weinig persoonsgegevens beheren. Gebaseerd op deze analyse wordt de volgende hypothese opgesteld:

### **Hypothese H3**

Sectoren waartoe organisaties behoren die veel persoonsgegevens beheren en transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG dan sectoren waartoe organisaties behoren die weinig persoonsgegevens beheren.

Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek is het volgende model opgesteld:



Figuur 1 Model met hypothesen

Naast de genoemde onafhankelijke variabelen zijn er nog een aantal controlevariabelen toegevoegd. Doel hiervan is om te onderzoeken of één van de controlevariabelen invloed heeft op de hypothesen in het model van dit onderzoek. Mocht bijvoorbeeld blijken dat de hypothesen geaccepteerd kunnen worden en dat invloed van één of meerdere van de controlevariabelen significant is, dan kan er vastgesteld worden dat deze controlevariabelen in een vervolgonderzoek kunnen worden opgenomen in een nieuw model. Zo wordt er onderzocht wat de invloed is van organisaties die internationaal dan wel nationaal opereren; organisaties die wel of geen notatie op de beurs hebben; organisaties die hun jaarverslag conform de richtlijnen van de GRI opstellen en tot slot organisaties die bijzondere persoonsgegevens (Ministerie van Justitie en Veiligheid) beheren. De verwachting is dat organisaties die internationaal georiënteerd zijn en/of beursgenoteerd meer druk van belanghebbende organisaties zullen ervaren dan organisaties die dat niet zijn omdat deze organisaties een grotere invloed uitoefenen op de samenleving. Verder is de verwachting dat organisaties die GRI-volgend zijn in hun verslaglegging, mits informatieprivacy een materialiteit is, transparanter zijn in de verantwoording van de gedane inspanningen van de AVG-implementatie. Hetzelfde geldt voor organisaties die bijzondere persoonsgegevens beheren. Het gaat hier veelal om medische gegevens. De verwachting is dat deze organisaties transparanter zullen zijn in hun publicaties als het gaat om de ontplooiende activiteiten om de informatieprivacy van hun cliënten te borgen.

### 3 METHODOLOGIE

---

Dit hoofdstuk begint met een onderbouwing van de contentanalyse als te hanteren onderzoeksmethode (paragraaf 3.1). Vervolgens wordt het technisch ontwerp van het onderzoek toegelicht in paragraaf 3.2. Paragraaf 3.3 gaat in op een uiteenzetting van de te meten variabelen in de gegevensanalyse en tenslotte volgt verantwoording over validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten in paragraaf 3.4.

#### 3.1 ONDERBOUWING VAN DE TE HANTEREN ONDERZOEKSMETHODE

Het doel van dit deel van het onderzoek is om de mate van de grondigheid van de AVG-implementatie van een organisatie te meten. Nadat dit is vastgesteld kunnen de hypothesen uit dit onderzoek getoetst worden. Om dat te bewerkstelligen wordt er gebruik gemaakt van de data uit twee bronnen. De eerste bron bestaat uit secundaire data afkomstig van de Transparantiebenchmark 2017 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017). De tweede bron bestaat uit data die verzameld worden tijdens dit onderzoek aan de hand van publicaties van organisaties op hun websites. Per organisatie wordt er een AVG-implementatie-index opgesteld die wordt vergeleken met de transparantiescore van de Transparantiebenchmark 2017. Op deze manier wordt gezocht naar gedrag dat de hypothesen mogelijk ondersteunt.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en informatieprivacy zijn beide onderwerpen waar zeer veel onderzoek naar gedaan is. Beide onderwerpen mogen daarom beschouwd worden als volwassen onderzoeksgebied, hetgeen volgens Edmondson and McManus (2007) het gebruik van hypothesen die getoetst worden middels een kwantitatief onderzoek rechtvaardigt.

De technieken die beschikbaar zijn om via kwantitatief onderzoek data te verzamelen zijn contentanalyse en surveytechnieken zoals: vragenlijsten, interviews of observaties. Het nadeel van de surveytechnieken is dat deze arbeidsintensief zijn en vergeleken met de contentanalyse veel meer tijd in beslag zullen nemen. Derhalve is in dit onderzoek gekozen voor contentanalyse. Bij het gebruik van vragenlijsten zou het ook zo kunnen zijn dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden invullen. Een interview kan dat probleem ondervangen omdat er dan meer ruimte is om door te vragen. Contentanalyse past gezien de aard van dit onderzoek beter dan de genoemde surveytechnieken omdat zonder de dialoog aan te gaan met de betreffende organisatie getracht wordt het DNA van de organisatie te lezen aan de hand van content.

#### 3.2 UITWERKING VAN HET TECHNISCH ONTWERP VAN HET ONDERZOEK

Cultuurverschillen tussen landen hebben invloed op de wijze van beleidsvorming ter zake van informatieprivacy (Miltgen & Peyrat-Guillard, 2014). Dit onderzoek wilt deze cultuurverschillen uitsluiten, derhalve beperkt dit onderzoek zich tot Nederlandse organisaties.

Het corpus voor dit onderzoek bestaat uit publicaties van Nederlandse organisaties die opgenomen zijn in de Transparantiebenchmark 2017 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017). Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) stelt in samenwerking met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) ranglijsten op van de transparantie van organisaties op basis van de kwaliteit van de openbaar gemaakte niet financiële informatie in jaarverslagen. De winnaars van deze lijst krijgen de Kristalprijs uitgereikt. Deelname aan de Transparantiebenchmark is voor bepaalde organisaties verplicht. Zo is deelname onder andere verplicht voor alle Nederlandse beursgenoteerde organisaties en voor organisaties van openbaar belang met meer dan 500 medewerkers. De analyse van dit onderzoek start in het voorjaar van 2019. Tijdens het verrichten van dit onderzoek waren de resultaten van de tweejaarlijkse benchmark 2019 met de cijfers over 2018 nog niet beschikbaar, vandaar dat de keuze is gevallen op de lijst van 2017. De scores in de

Transparantiebenchmark zijn redelijk stabiel. De kans dat resultaten van dit onderzoek hierdoor beïnvloed worden is klein en heeft geen gevolgen voor de generaliseerbaarheid voor de resultaten. De lijst van 2017 bestaat uit 478 organisaties, verdeeld over zestien sectoren. Iets minder dan de helft, 224 organisaties van de organisaties uit de lijst is niet beoordeeld vanwege een 0-score. De 0-score is gegeven omdat ofwel organisaties hun jaarverslag niet tijdig hadden ingeleverd ofwel organisaties hun jaarverslag niet kosteloos ter beschikking hadden gesteld ofwel omdat organisaties hun jaarverslag alleen op groepsniveau hadden uitgebracht. Hierdoor is de lijst van organisaties gereduceerd tot 254 organisaties. Binnen het kader van het onderzoek is besloten alleen de even nummers te nemen uit deze lijst. 14 van deze organisaties zijn niet meegenomen in dit onderzoek omdat zij geen jaarverslag hebben gepubliceerd via hun website of dat het jaarverslag te oud was. Uiteindelijk resulteert dit in een aantal van 113 voor dit onderzoek geselecteerde organisaties. In Bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de geselecteerde organisaties. Gezien de totale lijst van 254 bruikbare organisaties is de uiteindelijke sample random gekozen en op deze manier een willekeurige sample, hetgeen resulteert in een representatieve reflectie van het Nederlands bedrijfsleven.

Het gebruik van alleen jaarverslagen geeft een beperkt beeld van een organisatie. Volgens Unerman (2000) gebruiken organisaties ook andere publicaties om te communiceren met hun belanghebbenden. Derhalve worden in dit onderzoek naast jaarverslagen ook andere publicaties meegenomen zoals MVO-verslagen, voor zover al niet opgenomen in het jaarverslag, privacystatements, gedragscodes en alle uitingen die door de organisatie breed uitgedragen worden en betrekking hebben op privacygevoelige gegevens. Op het moment van dit onderzoek dateren de meest actuele jaarverslagen en MVO verslagen van 2017 en 2018. Bestuurders van organisaties gebruiken het onderdeel “Verslag van het Bestuur” om daarin hun beleidsvoornemens voor de komende periode uiteen te zetten. Daaronder zullen ook de maatregelen vallen die betrekking hebben op de wijze van invoering van de AVG waarmee de organisatie vanaf 1 mei 2018 compliant moet zijn en derhalve relevant zijn voor dit onderzoek.

### 3.3 GEGEVENSANALYSE

Dit onderzoek heeft als doel het verband tussen informatieprivacy en maatschappelijk verantwoord ondernemen nader te bestuderen. De mate van implementatie van de AVG ligt op een continuüm van symbolisch tot grondig. Deze afhankelijke variabele wordt gemeten door gebruik te maken van een index die bestaat uit een samenstelling van een aantal dummyvariabelen. Er wordt gebruik gemaakt van een index omdat het toetsen van de hypothesen op een enkele variabele geen betrouwbaar beeld geeft van een symbolische dan wel een grondige investering van de AVG-implementatie. Zo kan bijvoorbeeld het aanwezig zijn van een keurmerk in een organisatie een indicatie zijn van een symbolische investering, maar in combinatie met een positieve uitslag van de overige variabelen uit de index kan aangenomen worden dat de betreffende organisatie een grondige investering heeft gedaan. De rangorde van de organisaties van de Transparantiebenchmark kan worden gezien als de onafhankelijke variabele. Deze variabele geeft de mate van het transparantie niveau van het maatschappelijk verantwoord ondernemen weer. Verder wordt er onderzocht in welke mate de bedrijfsomvang, een modererende variabele, een rol speelt bij het verband tussen informatieprivacy en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als laatste wordt er onderzocht in welke mate de bedrijfssector, eveneens een modererende variabele, een rol speelt bij het verband tussen informatieprivacy en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### 3.3.1 Afhankelijke variabele

De index die de mate van implementatie van de AVG vertegenwoordigt is opgebouwd uit drie onderdelen waarover in totaal 20 dummyvariabelen worden ingedeeld. De drie onderdelen zijn:

1. Aantal rechten in privacystatement
2. Minimale eisen betreffende de wijze van implementeren van de AVG volgens AP
3. Extra maatregelen aangaande de implementatie van de AVG volgens AP

#### Ad 1. Aantal rechten in privacystatement

In het privacystatement worden de rechten van betrokkenen geteld die verplicht zijn volgens de AVG. Indien van toepassing wordt ten behoeve van constructvaliditeit een toelichting gegeven.

*Tabel 1 Dummyvariabelen privacystatement*

Nummer dummy-variabele	Omschrijving	Toelichting
1.	Recht om een klacht in te dienen bij de AP.	Geen bijzonderheden.
2.	Het recht op dataportabiliteit.	Geen bijzonderheden.
3.	Het recht op vergetelheid.	Geen bijzonderheden.
4.	Recht op inzage.	Geen bijzonderheden.
5.	Recht op rectificatie en aanvulling.	Geen bijzonderheden.
6.	Het recht op beperking van de verwerking.	De term 'blokkeren van gegevens' is het zelfde als dit recht.
7.	Het recht om bezwaar te maken tegen de gegevensverwerking.	Een 'klacht indienen' is niet hetzelfde als dit recht. Een klacht kan zijn dat men niet tevreden is over de manier waarop er met persoonsgegevens wordt omgegaan. Daaruit kan volgen dat men gebruikt maakt van rechten: bezwaar, verwijderen of beperken.
8.	Het recht op informatie: voor welke doeleinden worden gegevens verwerkt.	Het 'opvragen van informatie over dit privacystatement' is niet hetzelfde recht als dit recht.

Opmerking: Het recht met betrekking tot niet te worden onderworpen aan profilering door geautomatiseerde besluitvorming is geen onderdeel van de index omdat dit niet bij alle organisaties wordt toegepast.

## Ad 2. Minimale eisen implementatie AVG volgens AP

De variabelen zijn afgeleid van een set aan minimale eisen die opgesteld zijn volgens Autoriteit Persoonsgegevens -a .

*Tabel 2 Minimale eisen AVG-implementatie volgens AP*

Nummer dummy-variabele	Omschrijving	Toelichting
9.	Bewustwording?	Is er een bewustwordingsprogramma gestart dat organisatie breed is ingezet?
10.	Rechten van betrokkenen?	Zijn alle rechten die door invoering AVG zijn toegevoegd opgenomen in privacystatement: inzage; rectificatie en aanvulling; dataportabiliteit; vergetelheid.
11.	Overzicht verwerkingen?	Wordt het gebruik van verwerkingsoverzicht vermeld?
12.	Data protection impact assessment (DPIA)?	Wordt het gebruik van een DPIA vermeld?
13.	Privacy by design & privacy by default?	Wordt het gebruik van het principe 'privacy by design & privacy by default' vermeld?
14.	Meldplicht datalekken?	Datalekken moeten worden vastgelegd in een register en gemeld aan AP. Indien er melding wordt gemaakt van een incident in een jaarverslag, wordt dit ook meegeteld.
15.	Bewerkersovereenkomsten?	Worden het gebruik van bewerkersovereenkomsten vermeld?
16.	Toestemming?	Voor sommige toepassingen is er expliciete toestemming nodig van betrokkene.

Opmerking: Functionaris voor de gegevensbescherming (stap 6) en Leidende toezichthouder (stap 9) zijn geen onderdeel van de index omdat beide stappen niet verplicht zijn.

## Ad 3. Extra maatregelen implementatie AVG volgens AP

De variabelen zijn afgeleid van een set van extra maatregelen die opgesteld zijn volgens Autoriteit Persoonsgegevens -b .

*Tabel 3 Extra maatregelen AVG-implementatie volgens AP*

Nummer dummy-variabele	Omschrijving	Toelichting
17.	Gedragscode?	Is organisatie aangesloten bij een gedragscode of hanteert organisatie een eigen gedragscode?
18.	Certificaat?	Is er een certificaat dat betrekking heeft op bescherming van persoonsgegevens?
19.	ICT beveiligingsbeleid?	Is er een specifiek ICT-beveiligingsbeleid gehanteerd? Indien er een certificaat wordt vermeld is aangenomen dat er ook een ICT-beveiligingsbeleid van toepassing is.
20.	Verantwoording verwerking persoons gegevens?	Is er verantwoording afgelegd over de verwerking van persoonsgegevens of over activiteiten ten behoeve van AVG-implementatie.

### 3.3.2 Onafhankelijk variabele

Voor de mate van transparant ondernemen zijn twee onafhankelijke variabelen beschikbaar:

- Benchmarkrangnummer.  
Dit rangnummer vertegenwoordigt het oorspronkelijke rangnummer van het benchmarkonderzoek.
- Benchmarkscore.  
Deze score vertegenwoordigt de oorspronkelijke score van het benchmarkonderzoek.

### 3.3.3 Modererende variabelen

Voor de bedrijfssector zijn de volgende varianten uitgewerkt:

- De bedrijfssector van de Transparantiebenchmark. De indeling zoals hierboven beschreven van het (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017) wordt aangehouden.
- Het type sector: Business to business (B2B) of Business to consumer (B2C) of Beide. De classificatie is gemaakt naar aanleiding van de onderzochte content. Wordt er verwezen naar zowel particulieren als bedrijven dan krijgt een organisatie de classificatie Beide. De classificatie Beide lijkt minder relevant omdat in dit onderzoek onderzocht wordt wat het onderscheid tussen B2B en B2C is. De classificatie Beide zorgt er dus ook voor dat dit op een zuivere manier gemeten wordt en een mogelijk onzorgvuldige keuze naar de meest frequente variant gemeten kan worden.

Voor de organisatie omvang zijn de volgende varianten uitgewerkt:

- Het aantal FTE wereldwijd.
- De jaaromzet in euro's wereldwijd.

### 3.3.4 Controlevariabelen

Voor het onderzoek zijn de volgende controlevariabelen gebruikt:

*Tabel 4 Controlevariabelen*

Nummer controlevariabele	Omschrijving	Toelichting
1.	Internationaal/Nationaal	Is de organisatie nationaal of internationaal georiënteerd?
2.	Beursgenoteerd?	Heeft de organisatie een notering aan een beurs?
3.	Bijzondere persoonsgegevens?	Heeft de organisatie bijzondere persoonsgegevens in haar beheer? Bijzondere persoonsgegevens is een term van de verordening AVG. Voor uitleg zie Ministerie van Justitie en Veiligheid .
4.	GRI-volgend?	Volgt de organisatie de richtlijnen van de GRI in het jaarverslag?

De classificatie Internationaal of Nationaal is toegekend aan de hand van de content gevonden op Wikipedia of een publicatie van de organisatie. Is een organisatie bijvoorbeeld naast Nederland gevestigd in minstens één ander land of leveren zij hun diensten aan een ander land dan Nederland. De classificatie beursgenoteerd is gebeurd in twee stappen. Eerst is er gezocht naar een verwijzing van de organisatie op Wikipedia. Indien een beursnotering vermeld wordt, is gevalideerd of de notering nog actueel is door het International Securities Identification Number (ISIN) vast te stellen op de website waar de beursnotering van toepassing is. De classificatie bijzondere persoonsgegevens is toegekend aan de hand van het privacystatement. Daar staat de term expliciet vermeld of men heeft vermeld dat er medische gegevens worden gevraagd. De classificatie GRI-volgend is toegekend aan de hand van het jaarverslag. Indien van toepassing staat dat altijd vermeld.

### 3.4 VALIDITEIT, BETROUWBAARHEID EN ETHISCHE ASPECTEN

#### **Data Transparantiebenchmark**

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van data uit de Transparantiebenchmark. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EKZ) kan gezien worden als de bron van deze data. Het EKZ wordt ondersteund door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), echter het EKZ is opdrachtgever en eigenaar van deze data. Volgens Saunders, Lewis, and Thornhill (2009), p. 338, kunnen overheidsinstanties als bron van secundaire data als redelijk betrouwbaar beschouwd worden. De mate van betrouwbaarheid en validiteit van de data wordt verder onderbouwd doordat op de website van de Transparantiebenchmark, (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017) het beoordelingsproces in detail is toegelicht. De interne validiteit wordt onder andere geborgd doordat organisaties in de gelegenheid gesteld worden om commentaar te leveren indien zij het niet eens zijn met de voorlopige scores. Mochten organisaties het daarna nog niet eens worden kunnen zij zich wenden tot een onafhankelijk panel van deskundigen. Tenslotte wordt de betrouwbaarheid geborgd doordat de beoordelingscriteria en de scores per criterium per organisatie inzichtelijk zijn.

#### **Data contentanalyse**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels een contentanalyse van publiek toegankelijke content van een organisatie. Saunders et al. (2009) maakt onderscheid tussen *manifest content* en *latent content*. Manifest content betreft simpelweg het tellen van het aantal woorden of zinnen terwijl bij latent content de zinnen worden geïnterpreteerd. Een voor de hand liggende keuze is om het aantal woorden of zinnen te tellen waar informatieprivacy gebruikt wordt. Het voordeel van deze methode is dat het resultaat reproduceerbaar is en daardoor goed te valideren, echter de meetbare validiteit is hiermee niet geborgd: het gevonden aantal woorden zegt niets over de kwaliteit van de rapportage en de mate van transparantie. Wellicht worden veel woorden gebruikt en weinig gezegd. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van latent content. De resultaten van de variabelen uit de index vertegenwoordigen allemaal een eenvoudig 'ja' of 'nee'. Het risico van deze methode is dat de variabelen die gemeten worden niet nauwkeurig genoeg omschreven zijn en er derhalve geen garantie is dat het onderzoek consistent kan worden uitgevoerd (constructvaliditeit). Dit risico kan ondervangen worden door naast het kwantitatieve onderzoek ook kwalitatief onderzoek te doen in de vorm van interviews. Echter dit is gezien de doorlooptijd van dit onderzoek niet haalbaar. De index is ongewogen omdat de factor die bij de weging bepaald moet worden subjectief is en lastig is te onderbouwen hetgeen de interne validiteit van het onderzoek niet ten goede zou zijn gekomen.

#### **Ethische aspecten**

Bij het verzamelen van de data in dit onderzoek spelen ethische aspecten geen rol. Voor beide bronnen geldt dat deze vrijwillig openbaar zijn gemaakt.



## 4 RESULTATEN

Dit hoofdstuk begint met een uiteenzetting van de samenhang van de onderdelen van de AVG-implementatie-index (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt de keuze onderbouwd van de gekozen onafhankelijk variabelen voor het meten van de mate van transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen (paragraaf 4.2). Paragraaf 4.3 geeft een beeld van de beschrijvende statistiek met als doel opvallende items eruit te lichten. In paragraaf 4.4 is begonnen met een univariate analyse. Daarop volgt een multivariate analyse (paragraaf 4.5) en wordt afgesloten met een aanvullende analyse (paragraaf 4.6)

### 4.1 SAMENHANG AVG-IMPLEMENTATIE-INDEX

Teneinde de AVG-implementatie-inspanningen van een organisatie te kunnen meten is er voor gekozen om een drietal onderdelen te meten:

- Het aantal in het privacystatement van de organisatie genoemde aan personen toegekende rechten zoals deze zijn gedefinieerd in de AVG;
- Het aantal minimale eisen die door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) aan organisaties worden gesteld om te voldoen aan de AVG;
- Het aantal extra maatregelen die de AP voorlegt aan organisaties waarvan zij gebruik kunnen maken bij de invoering van de AVG.

Op deze manier zijn we beter in staat om een symbolische en grondige AVG-implementatie te onderscheiden omdat er op meerdere vlakken metingen worden verricht. De verwachting is dat alle drie de onderdelen een bepaalde mate van homogeniteit laten zien. Dit betekent dat de drie onderdelen aan de éne kant van het spectrum niet exact hetzelfde meten en aan de ander kant van het spectrum niet volledig anders zaken meten. De mate van homogeniteit wordt uitgedrukt met Cronbachs alfa, een getal tussen 0 en 1. Aangezien er maar drie items zijn ligt de grens van voldoende homogeniteit bij een waarde van 0,6. De correlatiecoëfficiënt is een getal dat de mate van lineaire samenhang weergeeft. Ze moeten enige positieve samenhang laten zien. Om dit aan te tonen is er in tabel 5 de correlatie tussen de verschillende onderdelen gemeten.

Tabel 5 Correlatie onderdelen AVG-implementatie-index (\*Significant (<0,01))

	Aantal rechten privacystatement	Aantal minimale eisen AP	Aantal extra maatregelen AP
Aantal rechten privacystatement	1		
Aantal minimale eisen AP	0,444 (Sig=0,000) *	1	
Aantal extra maatregelen AP	0,135 (Sig=0,135)	0,462 (Sig=0,000) *	1

Uit tabel 5 blijkt middels de significantie van de correlatie van de variabelen, dat deze voldoende is. De correlatie tussen het aantal extra maatregelen en het aantal rechten genoemd in privacystatement is weliswaar niet significant doch heel dicht tegen de grens van marginaal significant (<0,1). De waarde van Cronbachs alfa is 0,641 en de correlatiecoëfficiënten zijn allen positief hetgeen betekent dat bijvoorbeeld organisaties die hoger scoren op extra maatregelen AP ook hoger scoren op het aantal rechten privacystatement en het aantal minimale eisen AP. Geconcludeerd kan worden dat het opnemen van alle drie de onderdelen van toegevoegde waarde is voor het in kaart brengen van het gedrag van de mate van AVG-implementatie.

## 4.2 KEUZE ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

Voor de mate van transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn twee onafhankelijke variabelen beschikbaar, te weten benchmarkrangnummer en benchmarkscore. Bij een hoge mate van correlatie tussen beide variabelen is het zinvol om een keuze te maken welke van de twee variabelen in het onderzoek meegenomen wordt. De correlatie tussen beide variabelen is -0,995. Gezien de zeer hoge score is de keuze tussen beide variabelen triviaal. Gekozen is voor de benchmarkscore omdat de benchmarkscore het meest informatief is: De hoogte van deze score geeft een beter beeld van de verschillen tussen de organisaties.

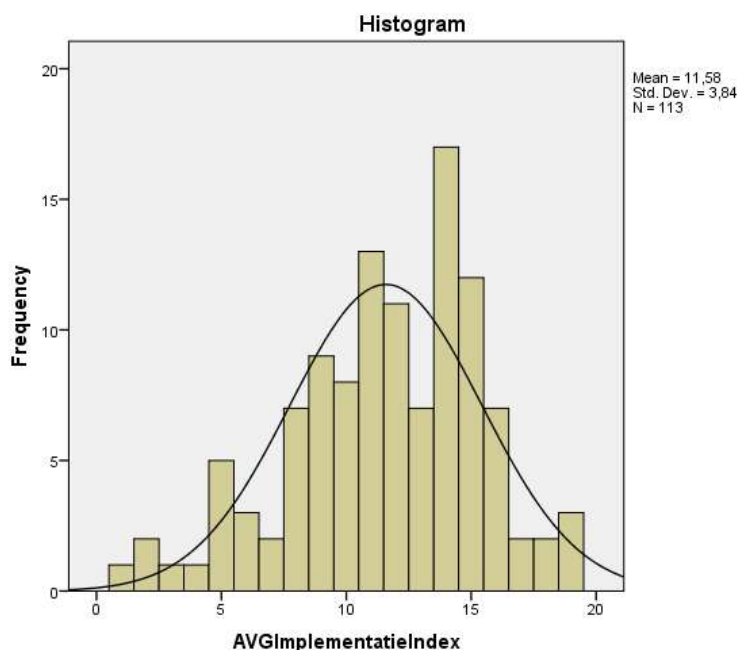
## 4.3 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Deze paragraaf geeft inzicht in de opbouw van de variabelen. De kwantitatieve variabelen zijn verzameld in tabel 6:

Tabel 6 Beschrijvende statistiek kwantitatieve variabelen

Variabele	Gemiddelde	Mediaan	Std. Dev.	Min-Max (Th. Schaal)
Mate van AVG-Implementatie	11,58	12	3,840	1-19 (0-20)
Benchmarkrangnummer	121,63	123	71	2-254 (2-254)
Benchmarkscore	112,21	118	57,773	7-198 (1-200)
Aantal FTE	19801	4300	51240	24-379000 (1-∞)
Omzet in miljoenen Euro	6000	1169	26630	0-143294 (0-∞)

De variabele mate van AVG-implementatie in tabel 6 is verdeeld over het continuüm van symbolisch (score 1) tot grondig (score 19). In onderstaande histogram (figuur 2) is goed te zien dat de index voldoende diversiteit heeft gemeten:



Figuur 2 Verdeling "Mate van AVG-implementatie"

De variabelen aantal FTE en de omzet in miljoenen Euro in tabel 6 hebben een grote standaardafwijking. Bij een grote standaardafwijking is het interessant te zien wat de waarde van de mediaan is. De mediaan van beide variabelen ligt ver voor het gemiddelde hetgeen betekent dat de meeste organisaties een omvang hebben die veel kleiner is dan de grootste organisaties. Links van de mediaan zullen dan veel meer metingen te zien zijn, hetgeen een scheve verdeling oplevert.

De sector heeft zoals eerder vermeld twee varianten. De eerste variant bestaat uit de sector die is toegekend in de Transparantiebenchmark (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017) en is als volgt opgebouwd:

*Tabel 7 Sectorverdeling volgens transparantieonderzoek*

Sector benchmark	Aantal	Percentage
Banken en verzekeraars	15	13,3
Bouw en maritiem	9	8,0
Dienstverlening	20	17,7
Energie, olie en gas	7	6,2
Handelsmaatschappij	3	2,7
Industriële goederen	9	8,0
Media	3	2,7
Pharma	1	0,9
Retail	4	3,5
Technologie	9	8,0
Transport	4	3,5
UMC's	5	4,4
Universiteiten	9	8,0
Vastgoed	3	2,7
Voedsel en dranken	12	10,6

De sectorverdeling volgens de Transparantiebenchmark (tabel 7) kent een zestal sectoren die niet meer dan vier keer voorkomen in de onderzochte corpus. Uit de resultaten is gebleken dat door dit lage aantal onvoldoende statistische significantie aangetoond kan worden. Vandaar de volgende herverdeling van de sector (tabel 8) die in de verdere verantwoording in dit verslag zal worden aangehouden.

*Tabel 8 Herverdeling van de sector*

Heroverdeling sector	Benchmark sector	Aantal
Vastgoed	Bouw en maritiem + Vastgoed	12
Consumentenproducten	Consumentenproducten	35
Dienstverlening	Banken en verzekeraars + Dienstverlening + UMC's + Universiteiten	49
Energie	Energie, olie en gas	7
Industriële producten	Industriële goederen + Technologie	22
Transport	Transport	4

De tweede variant van sector is als volgt opgebouwd:

*Tabel 9 Sector B2B, B2C en Beide*

Sector B2B, B2C, Beide	Aantal	Percentage
B2C	24	21,2
B2B	56	49,6
Beide	33	29,2

In tabel 9 valt het op dat de zuivere B2C organisaties minder vertegenwoordigd zijn dan de B2B organisaties. Statistische analyses met Beide heeft minder toegevoegde waarde omdat juist het onderscheid tussen B2B en B2C interessant is.

De controlevariabelen zijn als volgt verdeeld:

*Tabel 10 Verdeling controlevariabelen*

Sector	Nee	Ja
GRI-volgend	51 (45,1%)	62 (54,9%)
Internationaal	37 (32,7%)	76 (67,3%)
Beursgenoteerd	66 (58,4%)	47 (41,6%)
Bijzondere persoonsgegevens	91 (80,5%)	22 (19,5%)

Relatief veel organisaties zijn GRI-volgend (54,9%, tabel 10). Dit is verklaarbaar omdat de organisaties uit de benchmark maatschappelijk verantwoord ondernemen en de GRI richtlijnen volgen om onder andere transparantie te bevorderen.

In de corpus zijn de meeste organisaties Internationaal georiënteerd (67,3%, tabel 10). Deze verhouding is representatief gezien de verwachting dat Internationale organisaties eerder geneigd zijn om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen omdat de kans dat de sociopolitieke radars van belanghebbenden en organisatie elkaar raken groter is dan organisaties die zich alleen richten binnen de Nederlandse grenzen.

De vertegenwoordigende organisaties met bijzondere gegevens (19,5%, tabel 10), is voldoende of zelfs aan de hoge kant, gezien de lagere vertegenwoordiging van zuivere B2C organisaties (21,2%, tabel 10). Het hogere percentage is met name te wijten aan de ziekenhuizen en de financiële instellingen die medische gegevens bewaren.

#### 4.4 UNIVARIATE ANALYSE

Doel van de univariate analyse is om een eerste analyse te maken van homogeniteit tussen de mate van AVG-implementatie en de onafhankelijke, de modererende en de controlevariabelen. De verwachting is dat de getoonde homogeniteit ook zichtbaar is in de uiteindelijke multivariate analyse die de volledige hypothesen gaat toetsen. De univariate analyse is uitgevoerd middels een correlatie toets voor de kwantitatieve variabelen, een T-toets voor de variabelen bestaande uit twee groepen en de Anova toets voor de variabelen bestaande uit drie of meer groepen (Tabel 11).

Tabel 11 Correlatie met AVG-implementatie-index (\*Significant  $\leq 0,01$ ; \*\* Marginaal significant  $\leq 0,10$ )

Hypothese	Variabele	Correlatie waarde	T-Toets T-waarde	Anova F-waarde	Significantie
H1	Benchmarkscore	0,282			0,003*
H2	Aantal FTE	0,137			0,149
H2	Jaaromzet in miljoenen	0,162			0,087**
H3	Sector Benchmark			1,734	0,061**
H3	Sector B2B/B2C/Beide (Incl. Beide)			3,137	0,047**
H3	Sector B2B/B2C (Excl. Beide)		2,370		0,020**
Nvt	GRI-Volgend		-2,777		0,006*
Nvt	Internationaal		0,176		0,860
Nvt	Beursgenoteerd		-7,111		0,442
Nvt	Bijzondere persoonsgegevens		-2,833		0,005*

Uit de resultaten blijkt dat er een significant gemiddeld verband is tussen mate van AVG-Implementatie en benchmarkscore.

De controlevariabelen GRI-Volgend en Bijzondere persoonsgegevens hebben beide ook een significant gemiddeld verband met de mate van AVG-Implementatie.

Marginaal significant zijn Jaaromzet in miljoenen, de Sector benchmark en de Sector B2B, B2C en Beide. De sector B2B, B2C en Beide is op twee manieren gemeten en marginaal significant gebleken. De eerste met de ANOVA toets met drie groepen, daarna de T-Toets met twee relevante groepen te weten B2B en B2C. Beide is niet relevant omdat deze groep niet een groep vertegenwoordigt en daarom niet verklarend kan zijn in het gedrag van ofwel B2B dan wel B2C.

## 4.5 MULTIVARIATE ANALYSE

Met behulp van de multivariate analyse zijn de hypothesen van dit onderzoek getoetst. Dit is gebeurd in twee cycli. In de eerste cyclus zijn de hypothesen getoetst zoals vermeld in het model (Figuur 1). In de tweede cyclus zijn daar aan toegevoegd de controlevariabelen en het meten van eventuele multicollineariteit.

### 4.5.1 Cyclus 1: Hypothesen basis

In tabel 12 zijn de resultaten vermeld van de eerste cyclus. Hierin is onderzocht in hoeverre de mate van transparantie van maatschappelijk verantwoord ondernemen invloed heeft op de mate van de AVG-implementatie (hypothese 1). Daarna is de omvang van het modererende effect van de omvang (hypothese 2) en de sector (hypothese 3) hierop getoetst.

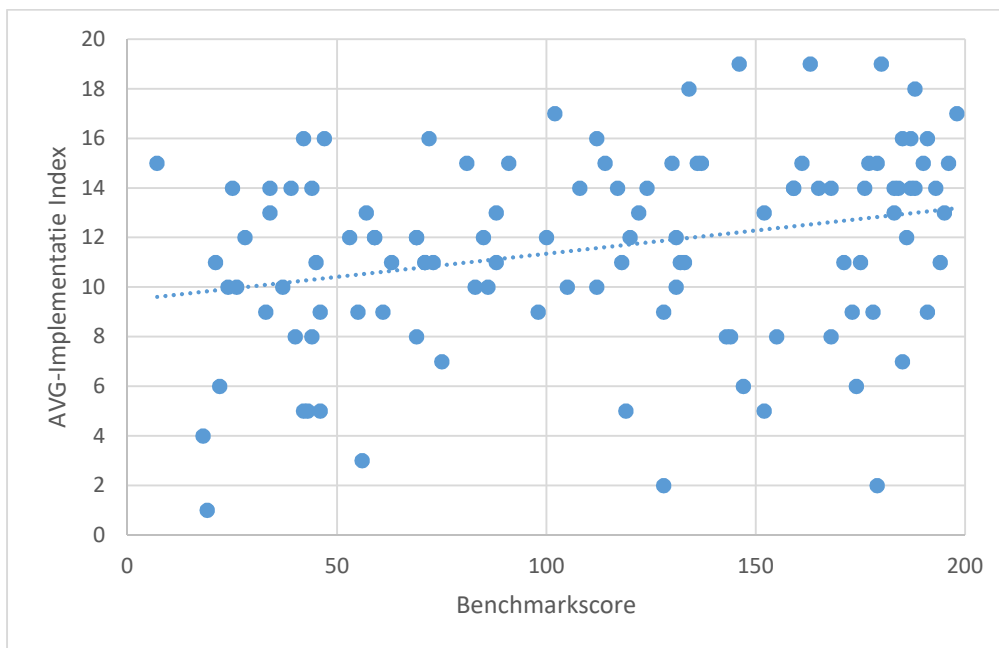
Tabel 12 Cyclus 1: Hypothesen model (\*Significant  $\leq 0,01$ ; \*\* Marginaal significant  $\leq 0,10$ )

Hypothese	H1	H2 Aantal FTE	H2 Omzet	H2 Sector Herverdeeld	H3 Sector B2B/B2C
Resultaat	Significant	Niet significant	Niet significant	Niet significant	Niet significant
Intercept	9,483	9,465	9,474	7,053	11,573
Benchmarkscore	B=0,19 t=3,094 Sig=0,003*	B=0,17 t=2,700 Sig=0,008*	B=0,17 t=2,526 Sig=0,013*	B=-0,56 t=-0,307 Sig=0,760	B=0,031 t=0,945 Sig=0,347
Interactie Benchmarkscore Aantal FTE		B=0,000 t=0,380 Sig=0,705			
Aantal FTE		B=0,000 t=0,192 Sig=0,848			
Interactie Benchmarkscore Omzet in miljoenen Euro			B=0,000 t=0,606 Sig=0,546		
Omzet in miljoenen Euro			B=0,000 t=0,574 Sig=0,567		
Interactie Vastgoed				B=0,008 t=0,242 Sig=0,809	
Vastgoed				B=-1,023 t=-0,271 Sig=0,787	
Interactie Consumentenproducten				B=-0,005 t=-0,238 Sig=0,812	
Consumentenproducten				B=0,474 t=0,197 Sig=0,844	
Interactie Dienstverlening				B=0,016 t=0,715 Sig=0,477	
Dienstverlening				B=0,846 t=0,312 Sig=0,755	
Interactie Energie				B=0,047 t=1,442 Sig=0,152	
Energie				B=-5,349 t=-1,200 Sig=0,233	

Interactie Industriële producten				B=0,021 t=0,753 Sig=0,453	
Industriële producten				B=-0,714 t=-0,217 Sig=0,829	
Interactie Transport				B=-0,30 t=-0,330 Sig=0,742	
Transport				B=8,528 t=0,562 Sig=0,575	
Interactie Benchmarkscore B2B(=2)/B2C(=1)					B=-0,785 t=-0,353 Sig=0,725
B2B/B2C B2B(=2)/B2C(=1)					B=-0,12 t=-0,684 Sig=0,496
Voorspellende waarde	R <sup>2</sup> =7,1% F=9,570 Sig= 0,003	R <sup>2</sup> =6,6% F=3,621 Sig=0,15	R <sup>2</sup> =7,9% F=4,215 Sig=0,007	R <sup>2</sup> =8,5% F=1,797 Sig=0,054	R <sup>2</sup> =11,4% F=5,783 Sig=0,001

### Hypothese 1: hoofdhypothese

Organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG. Deze hypothese wordt ondersteund. Er is een significant hoofdeffect van de benchmarkscore en de mate van AVG-implementatie ( $b=0,19$ ,  $t=3,094$ ). In figuur 3 zijn de resultaten van hypothese 1 gevisualiseerd.



Figuur 3 Resultaten Hypothese 1 in beeld

### Hypothese 2: modererend effect omzet

Grote organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG dan kleine organisaties. Deze hypothese wordt niet ondersteund. Zowel voor het aantal FTE ( $\text{sig}=0,705$ ) als de omzet ( $\text{sig}=0,546$ ) is er geen modererend effect met de benchmarkscore op de mate van AVG-implementatie.

### **Hypothese 3: modererend effect sector**

Sectoren waartoe organisaties behoren die veel persoonsgegevens beheren en transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG dan sectoren waartoe organisaties behoren die weinig persoonsgegevens beheren. Deze hypothese met de herverdeelde benchmarksector wordt niet ondersteund. Voor geen van de herverdeelde benchmarksectoren is er een modererend effect. Hetzelfde geldt voor de sector B2B, B2C en Beide ( $\text{sig}=0,725$ ). De organisaties met sector Beide zijn achterwege gelaten omdat er alleen interesse is naar het gedrag van ofwel B2B dan wel B2C. Alhoewel niet significant, de richtingscoëfficiënt is negatief hetgeen aanduidt dat het eventueel aanwezige effect van een organisatie in de sector B2B minder sterk is dan een organisatie in de sector B2C.

Voor beide sectormetingen (hypothese 3) geldt dat de significantie van de benchmarkscore verloren gaat, terwijl die bij de omvangmetingen (hypothese 2) behouden blijft. Een verklaring zou kunnen zijn dat bij de sectoren de populatie opgesplitst wordt in groepen waardoor het aantal metingen per groep te klein wordt om de significantie van de benchmarkscore te behouden.

#### **4.5.2   Cyclus 2: Hypotheses uitgebreid**

De resultaten van de tweede cyclus zijn opgenomen in Bijlage 3.

De uitgebreide analyse bewijst dat er van multicollineariteit geen sprake is. Alle Variance Inflation Factor (VIF)-waarden liggen onder de waarde 4 (Miles & Shevlin, 2001). Het is dus niet nodig om variabelen uit het model te verwijderen.

In de uitgebreide analyse zijn naast het meten van de VIF-waarden ook de controlevariabelen toegevoegd aan het model. De hypothesen uit het model zijn alle drie niet meer significant, hetgeen erop duidt dat de hypothesen die significant zijn gebleken in de basis analyse geen invloed hebben op alle controlevariabelen gezamenlijk.

## 4.6 AANVULLENDE ANALYSE

In de multivariate analyse wordt aangetoond dat de eerste hypothese wordt ondersteund: Organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG. De AVG-implementatie-index is opgebouwd uit een drietal onderdelen.

Tabel 13 laat de resultaten zien van de performance van de drie afzonderlijke onderdelen. Voor het gemak zijn de resultaten van de gebruikte AVG-implementatie-index herhaald in de eerste kolom om eenvoudiger een vergelijking te kunnen maken. In de tweede, derde en vierde kolom zijn de resultaten vermeld van de performance van de drie afzonderlijke onderdelen. In de laatste kolom zijn de minimale eisen en de extra maatregelen samengevoegd in maatregel AP.

*Tabel 13 Performance afzonderlijke onderdelen van de AVG-implementatie-index (\*Significant  $\leq 0,01$ ; \*\* Marginaal significant  $\leq 0,10$ )*

Hypothese	H1 AVG-implementatie-index	H1 Aantal rechten privacy-statement	H1 Aantal minimale eisen AP	H1 Aantal extra maatregelen AP	H1 Aantal maatregelen AP
Resultaat	Significant	Niet significant	Significant	Significant	Significant
Intercept	9,483	5,608	2,101	1,774	3,874
Benchmarkscore	B=0,19 t=3,094 Sig=0,003*	B=0,004 t=1,173 Sig=0,243	B=0,009 t=3,345 Sig=0,001*	B=0,005 t=3,178 Sig=0,002*	B=0,15 t=3,867 Sig=0,000*
Voorspellende waarde	R <sup>2</sup> =7,1% F=9,570 Sig= 0,003	R <sup>2</sup> =3% F=1,377 Sig=0,243	R <sup>2</sup> =8,3% F=11,192 Sig=0,001	R <sup>2</sup> =8,3% F=10,101 Sig=0,002	R <sup>2</sup> =11,1% F=14,956 Sig=0,000

In de resultaten van tabel 13 vallen een tweetal zaken op:

### Verschillende richtingscoëfficiënten

In de resultaten valt op dat de variabele aantal maatregelen AP een sterkere richtingscoëfficiënt heeft dan de twee afzonderlijke AP-variabelen (0,15 versus 0,009 en 0,005). Echter de AVG-implementatie-index, toegepast in dit onderzoek, heeft de sterkste richtingscoëfficiënt (0,19). Hetgeen de kracht van het samenvoegen van de drie afzonderlijke onderdelen in één index nogmaals aantoont.

### Totaal rechten privacystatement niet meer significant

In de resultaten van tabel 13 valt verder op dat er geen significantie meer is tussen het aantal rechten dat genoemd is in het privacystatement en de benchmarkscore. De significantie ontbreekt omdat een aantal organisaties die laag scoren op het aantal rechten relatief hoog scoren in de benchmark voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het betreft hier met name B2B organisaties. 4 organisaties met score 0 zijn alle B2B en 4 organisaties met score 1 zijn 2 B2B en 2 Beiden. Deze B2B organisaties vermelden dus een aantal rechten niet hetgeen dus niet volgens de AVG-wetgeving is. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de minimale set aan privacy gegevens die zij beheren van hun klanten.

Bij de index aantal maatregelen AP is deze afwijking niet te zien. Hetgeen erop kan duiden dat de index aantal maatregelen AP een aantal variabelen meet die niet direct te maken hebben met de AVG-Implementatie. Zo kunnen de gemeten dummyvariabelen: certificaat, ICT-beveiligingsbeleid, gedragscode en bewustzijn ook dienen voor het beschermen van bedrijfsgeheimen. Denk hier met name aan organisaties in de industriële sector.



## 5 DISCUSSIE, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

---

Dit hoofdstuk begint met een discussie waarbinnen de resultaten van het onderzoek in het perspectief worden geplaatst van het theoretisch onderzoek (paragraaf 5.1). Daarna wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek (paragraaf 5.2). In paragraaf 5.3 worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek samengevat. Tenslotte worden in paragraaf 5.4 aanbevelingen gegeven voor de praktijk en voor verder onderzoek.

### 5.1 DISCUSSIE

Dit onderzoek toont aan dat in Nederland gevestigde organisaties die transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG dan in Nederland gevestigde organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen minder urgent op hun agenda hebben staan. Het continuüm waar maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie plaats vindt, komt overeen met het continuüm waarmee organisaties omgaan met privacygevoelige data. De grootste gemeenschappelijke deler in dit continuüm is ethiek. De ethische normen die een rol spelen in het beleid over maatschappelijk verantwoord ondernemen komen terug bij het borgen van de privacy van persoonsgegevens (Ethische verantwoordelijkheid van Carroll (1979)). Dit onderzoek ondersteunt de studies van Pollach (2011) en Allen and Peloza (2015) die informatieprivacy beschouwen als een relevant onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur omdat voor de eerste keer is aangetoond dat er een verband is tussen de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de mate van grondigheid die betracht wordt door organisaties bij het beheren van privacygevoelige gegevens.

Organisaties die de dialoog aangaan met hun omgeving om maatschappelijk verantwoord te ondernemen slagen er ook in dezelfde dialoog te voeren op het gebied van informatieprivacy. De dialoog vertegenwoordigt de samensmelting van de sociopolitieke radars van zowel de organisatie als de belanghebbenden (Bonini et al., 2006). Essentieel in deze is dat de dialoog gevoerd wordt middels overleg maar ook middels publicaties. Het ontbreken van communicatie is immers een grote bron van onbegrip. Zelfs als de boodschap niet volledig past binnen het gewenste antwoord, is het verstandiger om met elkaar in gesprek te blijven. De dialoog kan alleen oprecht gevoerd worden als deze vanuit het DNA van de organisatie komt (Bonini et al., 2006). Het imago en de reputatie van de organisatie worden positief gevoed door bewustwordingsprojecten die binnen de organisatie breed zijn ingezet als uitvoering van het beleid van het management. Dit geldt niet alleen op het vlak van duurzaamheid en milieu maar ook op het gebied van informatieprivacy. Beide zijn immers aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De organisaties die hoog scoren op de ladder van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn in staat een acceptabele balans te vinden tussen de toegenomen economische waarde van data ten behoeve van besluitvorming en het beschermen van privacygevoelige gegevens (Economische verantwoordelijkheid van Carroll (1979)). De AVG biedt organisaties en belanghebbenden kaders om de dialoog te voeren. Maar ook richtlijnen zoals de GRI helpen hierbij (Juridische verantwoordelijkheid Carroll (1979)).

Uit de resultaten blijkt dat de omvang en de sector van de organisatie in dit onderzoek nauwelijks een rol spelen. Het modererende effect van de omvang en de sector van organisaties is niet aanwezig. Bij de omvang van de organisatie blijft de significantie van de benchmarkscore behouden terwijl dit bij de sector niet het geval is. Samenvattend kunnen we concluderen dat informatieprivacy past binnen het bredere concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen en niet meer als een geïsoleerd aspect gezien kan worden van het gedrag van organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Uit de univariate analyse blijkt dat de omvang en de sector wel een rol spelen indien het aspect maatschappelijk verantwoord ondernemen achterwege wordt gelaten en alleen de mate van AVG-implementatie in beschouwing wordt genomen. Dit geeft aan dat het aspect maatschappelijk verantwoord ondernemen zo zwaar weegt dat de omvang en de sector van een organisatie nauwelijks van invloed zijn op hoe organisaties omgaan met informatieprivacy.

## 5.2 BEPERKINGEN

In dit onderzoek is gekozen voor contentanalyse. Het voordeel van contentanalyse is dat zonder de dialoog aan te gaan met de betreffende organisatie getracht wordt het DNA van de organisatie te lezen aan de hand van de gevonden content. Tijdens het vergaren van content van bepaalde organisaties bleek het jaarverslag meer gebruikt te worden om de betreffende organisatie te etaleren of de focus richten op een specifiek onderwerp in plaats van dat verantwoording wordt afgelegd over het totaal van uitgevoerde activiteiten van het betreffende jaar. Het is dan lastig om hieruit een goed beeld te krijgen hoe men omgaat met informatieprivacy.

Een anders aspect wat opviel tijdens het verzamelen van data is dat het beschermen van data meerdere beweegredenen kan hebben. Zo kunnen er maatregelen genomen zijn om persoonsgegevens te beschermen maar diezelfde maatregelen kunnen ook dienen om bedrijfsgeheimen te beschermen. De gemeten dummyvariabelen: certificaat, ICT-beveiligingsbeleid, gedragscode en bewustzijn zouden ook kunnen dienen voor het beschermen van bedrijfsgeheimen. Denk hier met name aan organisaties in de industriële sector (B2B).

De resultaten van dit onderzoek moeten reproduceerbaar zijn. Drie aspecten zouden dit kunnen ondermijnen. Het eerste aspect zou er op kunnen wijzen dat de gemeten variabelen een niet eenduidige interpretatie hebben. De constructvaliditeit van de gebruikte dummyvariabelen zijn zoveel mogelijk geborgd door waar nodig een toelichting te geven. Een aantal toelichtingen zijn toegevoegd tijdens de analyse daar het niet mogelijk was die van te voren vast te stellen. Bij het tweede aspect speelt dat bepaalde content mogelijk niet meegenomen is. De informatie die vergaard is, is afkomstig van jaarverslagen, privacystatements en websites. In een aantal gevallen werd er in deze content verwezen naar andere publieke documenten zoals een gedragscode of beginselen hoe om te gaan met privacy. Deze verwijzingen zijn meegenomen als informatiebron. Wellicht dat mogelijk andere verwijzingen over het hoofd zijn gezien tijdens het vergaren van informatie van een aantal organisaties. Het derde aspect is dat bepaalde binnen de gevonden content de dummy variabele onterecht niet is meegeteld, terwijl het wel in de content vermeld stond. Desalniettemin wordt verwacht dat de resultaten van een herhaling van dit onderzoek hetzelfde zullen zijn gezien de representatieve omvang van de corpus van 113 organisaties en het aantal dummyvariabelen van 20 in de AVG-implementatie-index.

## 5.3 CONCLUSIES

De conclusie van dit onderzoek is dat wordt aangetoond dat in het continuüm van maatschappelijk verantwoord ondernemen van in Nederland gevestigde organisaties dezelfde mate van grondigheid zichtbaar is als in de uitgevoerde AVG-implementatie. Deze conclusie is tot stand gekomen door antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Is door in Nederland gevestigde organisaties de AVG-implementatie symbolisch dan wel grondig ingevoerd en is in dit continuüm dezelfde mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar?

Het antwoord op de hoofdvraag is verkregen door een AVG-implementatie-index op te stellen en te meten in een populatie van in Nederland gevestigde organisaties die verplicht dan wel vrijwillig hebben deelgenomen aan een tweejaarlijks onderzoek uitgevoerd onder auspiciën van het

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In dit onderzoek is een benchmark opgesteld die de mate van transparant maatschappelijk verantwoord ondernemen vertegenwoordigt. Met behulp van de AVG-implementatie-index en de benchmarkscore is aangetoond dat de volgende hypothese ondersteund wordt:

Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen eerder overgaan op een grondige implementatie van de AVG.

De invloed van de omvang en de sector van een organisatie spelen geen rol in het speelveld van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de uitgevoerde AVG-implementatie.

## 5.4 AANBEVELINGEN

### 5.4.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het inzicht in informatieprivacy vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier van uitgaande zijn er diverse aanbevelingen die geschikt zijn voor verder onderzoek. Hierbij moet worden aangetekend dat de mate van het afschermen van privacygevoelige gegevens naarmate de tijd verloopt minder sterk gaat samenhangen met de grondigheid van de AVG-implementatie. In publicaties zal dan minder verwezen worden naar de maatregelen ten behoeve van de AVG-implementatie maar meer naar maatregelen die zijn genomen ten behoeve van informatieprivacy.

Gezien het modererend effect van de omvang en de sector in dit onderzoek nauwelijks van invloed is op de mate van de AVG-implementatie voor organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen is het interessant om op zoek te gaan naar aspecten die mogelijk wel een modererend effect hebben, zoals bijvoorbeeld de invloed van de belanghebbendenorganisaties. Hoe groot zijn deze; hoe zijn ze georganiseerd; maken ze gebruik van social media; worden ze betrokken in de dialoog en met welke frequentie gebeurt dat?

Naast deze externe factoren kan het modererende effect ook intern gezocht worden. Zo is het interessant om te onderzoeken hoe groot de rol van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) is binnen de organisatie? Hoe is deze rol ingebed in de organisatie en in welke processen wordt de FG betrokken?

Een andere meer voor de hand liggende invalshoek kan zijn om dit onderzoek te herhalen maar dan met de corpus van 2019 met de gegevens van 2018. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van één van de surveytechnieken in plaats van contentanalyse. Zo zou de analyse dan plaats kunnen vinden middels interviews waarbij er sterk gestuurd wordt op de mate waarop bepaalde maatregelen al of niet zijn uitgevoerd.

Ook kan een studie worden aanbevolen naar in hoeverre de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met die van organisaties die in andere Europese landen zijn gevestigd. Als laatste is het interessant om in een vergelijkbaar onderzoek de nadruk meer te leggen op het onderscheid tussen het afschermen van bedrijfsgevoelige gegevens en privacygevoelige gegevens.

### 5.4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek leert dat organisaties de dialoog met hun belanghebbenden moeten blijven voeren. De dialoog als integraal onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De belanghebbenden bepalen de belangrijkste materialiteiten voor de komende periode. Indien

informatieprivacy daar deel vanuit maakt zal de organisatie aan moeten geven welke activiteiten de privacy van hun gegevens borgen en welke activiteiten ze nog gaan ontplooien om de borging te verbeteren. Mocht het zo zijn dat bepaalde risico's niet afgedekt worden dan worden de belanghebbenden geïnformeerd over de besluitvorming hiervan. In het geval dat informatieprivacy niet als materialiteit is opgenomen, wordt dit in ieder geval gedragen door de belanghebbenden en kan dat achteraf niet worden verweten. De verwachting is dat organisaties die op deze manier de dialoog blijven voeren, in geval van een schade voldoende krediet hebben opgebouwd zodat de imagoschade zoveel mogelijk beperkt blijft.

Dit onderzoek leert ook dat informatieprivacy een groot goed is voor belanghebbenden. Belanghebbenden kunnen verschillende rollen hebben zoals consument of actiegroep. De meest abstracte is de burger. Een ervaring met identiteitsfraude kan voor een burger traumatische gevolgen hebben, maar ook het bericht dat accountgegevens zijn gestolen laat een onbehagelijk en machteloos gevoel achter bij een burger. Nemen organisaties in dat kader voldoende maatschappelijke verantwoordelijkheid? Ze voldoen dan misschien wel aan de wet, maar is dat voldoende? Het antwoord op deze vraag is: nee. Voldoende gebeurt er pas als het geheel van maatregelen op een hoger platform worden getild. Een platform waarbij de accountant het sluitstuk gaat vormen en verklaart of de organisatie voldoet aan de AVG. Eén van de belangrijkste eisen waarop getoetst gaat worden is of de AVG voldoende ingebed is in de bedrijfsprocessen van de organisatie. Na iedere controle zal de accountant een kwaliteitsoordeel geven over de wijze waarop de organisatie verantwoording heeft afgelegd over de uitgevoerde maatregelen van de afgelopen periode. De accountant kan op deze manier ondersteuning verlenen aan de uitvoerende taak van de AP. De activiteiten van de AP zullen dan meer beleidsmatig zijn in plaats van uitvoerend. Deze aanbeveling sluit aan bij een project van de NBA waarin de NBA de Groene Brigade in het leven heeft geroepen. De Groene Brigade promoot en onderzoekt de toekomstige rol van accountants in een duurzame economie met als doel: Accountants dragen bij aan relevantie en betrouwbaarheid van sturings- en verantwoordingsinformatie die nodig is voor verduurzaming van organisaties (Geusebroek L.).

In het verlengde van deze aanbeveling zullen de eisen die gesteld worden aan het uitvoeren van de functie van FG geformaliseerd moeten worden. De Nederlandse beroepsvereniging van Functionaris Gegevensbescherming (NGFG) worstelt met het grote en gevarieerde aanbod van cursussen en heeft daarom behoefte aan een gecertificeerde opleiding. (Nationale Omroep Stichting, 2018). Ideaal zou zijn als het beroep beschermd wordt.

Als laatste leert dit onderzoek om op een andere wijze naar maatschappelijk verantwoord ondernemen te kijken. De meeste artikelen over maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen gaan over duurzame oplossingen aangaande het milieu. Termen als klimaatneutraal, circulaire economie en verduurzamen van de ketens zullen de revue passeren. Organisaties als MVO-Nederland kunnen een artikel wijden aan dit onderzoek om hun leden te prikkelen om op een andere wijze naar maatschappelijk verantwoord ondernemen te kijken.

## REFERENTIES

---

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Allen, A. M., & Peloza, J. (2015). Someone to watch over me: The integration of privacy and corporate social responsibility. *Business Horizons*, 58(6), 635-642.
- Autoriteit Persoonsgegevens -a. In 10 stappen voorbereid op de AVG. Retrieved from [https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/in\\_10\\_stappen\\_voorbereid\\_op\\_de\\_avg.pdf](https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/in_10_stappen_voorbereid_op_de_avg.pdf)
- Autoriteit Persoonsgegevens -b. Hoe voldoe ik aan de verantwoordingsplicht? Paragraaf Extra maatregelen. Retrieved from <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/algemene-informatie-avg/verantwoordingsplicht?qa=verplichte%20maatregelen&scrollto=1>
- Bennett, C. J. (1995). The political economy of privacy: a review of the literature. *Hackensack, NJ: Center for Social and Legal Research*.
- Bonini, S. M., Mendonca, L. T., & Oppenheim, J. M. (2006). When social issues become strategic. *McKinsey Quarterly*, 2, 20.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- Busvine, D., Fioretti, J. Rosemain, M. (2018, 08-05-2018). European regulators: We're not ready for new privacy law, Newspaper. [www.reuters.com](http://www.reuters.com). Retrieved from <https://ca.reuters.com/article/technologyNews/idCAKBN1I915X-OCATC>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.
- Caudill, E. M., & Murphy, P. E. (2000). Consumer online privacy: Legal and ethical issues. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(1), 7-19.
- Centre for International Governance Innovation & IPSOS. (2018). Global survey on internet security and trust. Retrieved from <https://www.cigionline.org/internet-survey-2018>
- Chaudhri, V. A. (2006). Organising Global CSR'. *Journal of Corporate Citizenship*, 23, 39-51.
- Consultancy.nl. (2018, 08-03-2018). GDPR compliance kost grote bedrijven gemiddeld €17 miljoen. Retrieved from <https://www.consultancy.nl/nieuws/16584/gdpr-compliance-kost-grote-bedrijven-gemiddeld-17-miljoen>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), 575-601.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dinev, T., & Hart, P. (2006). An extended privacy calculus model for e-commerce transactions. *Information Systems Research*, 17(1), 61-80.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.

- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- European Commission. Directorate-General for Employment. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green paper* (9289414782). Retrieved from [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)
- Foundation Sustained Responsibility. (2013, 1-12-2013). De MVO prestatieladder. 1-12-2013. Retrieved from [http://mvoprestatieladder.nl/wp-content/uploads/2016/04/2013MVOPrestatieladderdeelAManagementsysteem-versie1-12-2013\\_1FinalvermeldinginBijlage7-websiteFSR.pdf](http://mvoprestatieladder.nl/wp-content/uploads/2016/04/2013MVOPrestatieladderdeelAManagementsysteem-versie1-12-2013_1FinalvermeldinginBijlage7-websiteFSR.pdf)
- Foxman, E. R., & Kilcoyne, P. (1993). Information technology, marketing practice, and consumer privacy: Ethical issues. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(1), 106-119.
- Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship*(16), 45-59.
- Gartner Says Organizations Are Unprepared for the 2018 European Data Protection Regulation. (2017). [www.gartner.com](http://www.gartner.com).
- Geusebroek L. *De Groene Brigade*. Retrieved from <https://www.nba.nl/projecten/vernieuwingsagenda/maatschappelijke-relevantie/groene-brigade/>
- Global Reporting Initiative. *GRI 418: CUSTOMER PRIVACY 2016*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-418-customer-privacy-2016/>
- Hyatt, D. G., & Berente, N. (2017). Substantive or symbolic environmental strategies? Effects of external and internal normative stakeholder pressures. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1212-1234.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute? *Journal of business ethics*, 94(3), 371-394.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (1994). Ethical marketing decisions: The higher road.
- M. van Oorschot, A. S., S. van der Esch. (2018). Transparantie verplicht. Verwachtingen over het instrument om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren.
- Mason, R. O. (2017). Four ethical issues of the information age. In *Computer Ethics* (pp. 41-48): Routledge.
- Milberg, S. J., Smith, H. J., & Burke, S. J. (2000). Information privacy: Corporate management and national regulation. *Organization science*, 11(1), 35-57.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*: Sage.
- Miltgen, C. L., & Peyrat-Guillard, D. (2014). Cultural and generational influences on privacy concerns: a qualitative study in seven European countries. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 103-125.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2017). *Transparantiebenchmark*. Retrieved from <https://www.transparantiebenchmark.nl/scores#/survey/4>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. *Handleiding Algemene Verordening Gegevensbescherming*. Retrieved from [https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/handleiding\\_avg.pdf](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/handleiding_avg.pdf)
- Nationale Omroep Stichting. (2018, 22-05-2018). Opeens heb je het, je wordt functionaris gegevensbescherming. Retrieved from <https://nos.nl/artikel/2233051-opeens-heb-je-het-je-wordt-functionaris-gegevensbescherming.html>
- Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct? *Journal of business ethics*, 110(2), 157-172.

- Pollach, I. (2011). Online privacy as a corporate social responsibility: an empirical study. *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 88-102.
- Post, J. E. (2000). Moving from geographic to virtual communities: Global corporate citizenship in a dot. com world. *Business and society review*, 105(1), 26-46.
- Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2017). Data age 2025: The evolution of data to life-critical. *Don't Focus on Big Data*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*: Pearson education.
- Smith, H. J., Dinev, T., & Xu, H. (2011). Information privacy research: an interdisciplinary review. *MIS quarterly*, 35(4), 989-1016.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Taddeo, M. (2017). Data Philanthropy and Individual Rights. *Minds and Machines*, 27(1), 1-5.
- TGTHR. (2017). Dossier duurzaam 2017, Website. Retrieved from <https://tgthr.nl/dossier-duurzaam-2017/>
- Tsai, J. Y., Egelman, S., Cranor, L., & Acquisti, A. (2011). The Effect of Online Privacy Information on Purchasing Behavior: An Experimental Study. *Information Systems Research*, 22(2), 254-268.
- Unerman, J. (2000). Methodological issues-Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681.
- Van Lonkhuyzen, L. (2018, 05-06-2018). De Belastingdienst voldoet pas over een jaar aan privacywet, Newspaper. [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl). Retrieved from <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/06/05/de-belastingdienst-voldoet-pas-over-een-jaar-aan-privacywet-a1605521>
- Vivat. (2017). *Annual Report VIVAT NV 2017*. Retrieved from <https://www.vivat.nl/siteassets/reports/2017/annual-report-vivat-nv-2017.pdf>
- Westin, A. F. (1968). Privacy and freedom. *Washington and Lee Law Review*, 25(1), 166.
- Wikipedia. Internet der dingen. [https://nl.wikipedia.org/wiki/Internet\\_der\\_dingen](https://nl.wikipedia.org/wiki/Internet_der_dingen)

## BIJLAGE 1: VERANTWOORDING THEORETISCH ONDERZOEK

---

### Criteria gekozen artikelen

In dit onderzoek is gezocht naar een combinatie van sleutelbegrippen: Corporate Social Responsibility, Information privacy, GDPR, Transparency en Trust. Met name de artikelen waar een combinatie van één van deze sleutelbegrippen voorkomen zijn interessant. Een ander criterium is dat gezocht is naar theorieën die bruikbaar zijn in de context van dit onderzoek. Veel artikelen hebben een heel specifieke context waarin conclusies getrokken zijn die niet bruikbaar zijn in dit onderzoek.

### Twee deelvragen

De uitvoering van het literatuuronderzoek heeft plaats gevonden naar aanleiding van twee deelvragen. De eerste vraag, “Hoe past informatieprivacy binnen het domein van maatschappelijk verantwoord ondernemen?”, heeft geleid tot de volgende analyse:

### Begrippen maatschappelijk verantwoord ondernemen en informatieprivacy

Naar beide begrippen maatschappelijk verantwoord ondernemen en informatieprivacy is zeer veel onderzoek gedaan (#0,#1). Echter niet naar de combinatie van deze begrippen (#2). Gezien het magere resultaat aan gevonden artikelen, heb ik informatie weggelaten (#3). De eerste twee artikelen van dit resultaat waren beiden interessant. De overige artikelen waren niet bruikbaar omdat daar het verband tussen beide begrippen niet expliciet benoemd werd.

De forward snowball methode toegepast op het artikel Allen and Peloza (2015). Dit heeft het volgende artikel opgeleverd:

- (Burke & Logsdon, 1996)

Tevens is de forward snowball methode toegepast op het artikel Pollach (2011). Dit heeft het volgende artikel opgeleverd:

- (Carroll, 1998)

### Resultaten EBSCO maatschappelijk verantwoord ondernemen en informatieprivacy

Onderstaande papers zijn gevonden op 14-10-2018. Omdat ik alleen interesse heb in wetenschappelijke artikelen zijn alle zoekresultaten gefilterd op publicaties:

- Academic Journals
- Journals

Nr	Zoekwoorden	Gevonden artikelen	Papers
#0	corporate social responsibility	24462	
#1	information privacy	17635	
#2	corporate social responsibility AND information privacy	5	
#3	corporate social responsibility AND privacy	61	(Allen & Peloza, 2015) (Pollach, 2011)



De tweede vraag, “Welke determinanten zorgen ervoor dat organisaties in meer of mindere mate investeren in activiteiten die buiten hun kernactiviteiten vallen zoals het bewaken van informatieprivacy, de AVG-implementatie en het realiseren van bepaalde aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen?”, heeft geleid tot een tweetal perspectieven:

### **Perspectief 1: Begrippen vertrouwen en informatieprivacy**

Naar de combinatie van begrippen vertrouwen en informatieprivacy is zeer veel onderzoek gedaan. Vandaar dat ik gericht ben gaan zoeken naar “privacy” en “trust” in combinatie met GDPR (#1). Gezien het magere resultaat aan gevonden artikelen, heb ik privacy weggelaten (#2). In de resultaten van beide zoekpogingen heb ik geen artikelen gevonden die gepubliceerd zijn in de categorie “top journals”<sup>1</sup>. Zonder het zoekwoord GDPR vind ik met name artikelen met onderzoeken uit de Verenigde Staten, terwijl ik juist op zoek ben naar onderzoeken in Europa. Door te zoeken op “privacy”, “trust” en “Europe” (#3) heb ik één “top journal” gevonden, namelijk Miltgen and Peyrat-Guillard (2014). Voor de begrippen vertrouwen en informatieprivacy beschouw ik dit artikel als overzichtsartikel. Middels de backward snowball methode heb ik via de referentielijst van (Miltgen & Peyrat-Guillard, 2014) een relevant artikel gevonden voor de begrippen informatieprivacy en vertrouwen:

- (Smith, Dinev, & Xu, 2011)

Tenslotte heb ik gezocht naar artikelen die inzicht geven hoe het beleid wordt vormgegeven door organisaties. Die heb ik gevonden door de zoekwoorden “privacy” en “corporate management” toe te passen (#5).

### **Resultaten EBSCO vertrouwen en informatieprivacy**

Onderstaande papers zijn gevonden op 13-10-2018. De zoekresultaten zijn gefilterd op de volgende publicaties:

- Academic Journals
- Journals
- Trade Publications

Nr	Zoekwoorden	Gevonden artikelen	Papers
#0	privacy		
#1	privacy AND trust AND GDPR	3	
#2	trust AND GDPR	22	
#3	privacy AND trust AND Europe NOT health	39	(Miltgen & Peyrat-Guillard, 2014)

<sup>1</sup> Lijst met top journals:

MIS Quarterly (MISQ)

Information Systems Research (ISR)

Journal of Management Information Systems (JMIS)

Information & Management (I&M)

European Journal of information Systems (EJIS)

Journal of the Association for Information Systems (JAIS)

#4	privacy AND trust AND Netherlands NOT health	56	
#5	privacy AND corporate management	62	(Milberg et al., 2000)

### **Perspectief 2: Begrippen mate van grondigheid: symbolisch versus grondig**

Onderzoek naar beweegredenen van organisaties om een symbolische dan wel een grondige investering te kiezen zijn eerder uitgevoerd (#0). De GDPR is wetgeving, echter een abstracter begrip is regelgeving. Met regelgeving worden ook gedragsregels, al dan niet opgesteld door internationale organisaties, en waarborgen als certificering meegenomen: regelgeving niet afgedwongen door de wet (#1). Dit levert een aantal interessante papers op die de basis kunnen vormen voor theorievorming.

### **Resultaten EBSCO symbolisch versus grondig**

Onderstaande papers zijn gevonden op 14-10-2018. Omdat ik alleen interesse heb in wetenschappelijke artikelen zijn alle zoekresultaten gefilterd op publicaties:

- Academic Journals
- Journals

Nr	Zoekwoorden	Gevonden artikelen	Papers
#0	symbolic AND substantive	480	
#1	symbolic AND substantive AND regulation	30	(Perez-Batres et al., 2012) (Delmas & Montes-Sancho, 2010)

## BIJLAGE 2: LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

---

Lijst met gebruikte afkortingen

Afkorting	Volledig uitgeschreven
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
DNA	Deoxyribonucleic acid
EZK	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
FG	Functionaris Gegevensbescherming
GDPR	General Data Protection Regulation
GRI	Global Reporting Initiative
IOT	Internet Of Things
ISIN	International Securities Identification Number
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NGFG	Nederlandse beroepsvereniging van Functionarissen voor Gegevensbescherming
VIF	Variance Inflation Factor

## BIJLAGE 3: MULTIVARIATE ANALYSE HYPOTHESES UITGEBREID

In onderstaande tabel (tabel 14) zijn per hypothese toegevoegd de VIF waarden ten behoeve van aantonen of er sprake is van multicollineariteit en het effect van de controle variabelen.

Tabel 14 Multivariate analyse met controlevariabelen (\*Significant  $\leq 0,01$ ; \*\* Marginaal significant  $\leq 0,10$ )

Hypothese	H1	H2 Aantal FTE	H2 Omzet	H3 Sector B2B/B2C
Resultaat	Niet significant	Niet Significant	Niet Significant	Niet Significant
Intercept	8,134	8,505	8,575	7,093
Benchmark score	B=0,009 t=0,983 Sig=0,328 VIF=2,250	B=0,007 t=0,680 Sig=0,498 VIF=2,642	B=0,006 t=0,657 Sig=0,513 VIF=2,765	B=0,006 t=0,180 Sig=0,857 VIF=22,276
Interactie Benchmark rangscore Aantal FTE		B=0,000 t=0,536 Sig=0,593 VIF=4,946		
Aantal FTE		B=0,000 t=0,023 Sig=0,982 VIF=4,786		
Interactie Benchmark rangscore Omzet in miljoenen Euro			B=0,000 t=0,727 Sig=0,469 VIF=2,904	
Omzet in miljoenen Euro			B=0,000 t=0,323 Sig=0,747 VIF=2,619	
Interactie Benchmarkscore B2B(=2)/B2C(=1)				B=-0,004 T=-0,195 Sig=0,846 VIF=25,918
B2B/B2C B2B(=2)/B2C(=1)				B=-2,229 t=-0,960 Sig=0,340 VIF=6,657
GRI-Volgend	B=1,498 t=1,373 Sig=0,173 VIF=2,560	B=1,538 t=1,366 Sig=0,175 VIF=2,706	B=1,507 t=1,336 Sig=0,184 VIF=2,742	B=1,722 t=1,196 Sig=0,236 VIF=3,018
Internationaal	B=0,745 t=0,835 Sig=0,406 VIF=1,521	B=0,594 t=0,653 Sig=0,515 VIF=1,567	B=0,563 t=0,626 Sig=0,532 VIF=1,550	B=1,345 t=1,218 Sig=0,227 VIF=1,572
Beurs- genoteerd	B=-0,289 t=-0,337 Sig=0,737 VIF=1,550	B=-0,381 t=-0,441 Sig=0,660 VIF=1,565	B=-0,515 t=-0,592 Sig=0,555 VIF=1,600	B=0,462 t=0,424 Sig=0,673 VIF=1,592
Bijzondere persoonsgegevens	B=2,669 t=3,003 Sig=0,003 VIF=1,096	B=2,704 t=2,997 Sig=0,003 VIF=1,100	B=2,594 t=2,887 Sig=0,005 VIF=1,102	B=1,622 t=1,215 Sig=0,228 VIF=1,592
Voorspellende waarde	R <sup>2</sup> =12,1% F=4,091 Sig=0,002	R <sup>2</sup> =11,1% F=2,999 Sig=0,007	R <sup>2</sup> =12,0% F=3,173 Sig=0,004	R <sup>2</sup> =6,4% F=1,774 Sig=0,106

H2 Sector herverdeeld is niet opgenomen in dit overzicht omdat het niets toevoegt aan de gepresenteerde resultaten van tabel 12.

## BIJLAGE 4: CORPUS ONDERZOEK

Rangnummer	Organisatie	Benchmarkscore	AVG-Implementatie Index
2	Alliander N.V.	198	17
4	Siemens Nederland	196	15
6	NS	195	13
8	Nederlandse Gasunie N.V.	194	11
10	ABN AMRO Group N.V.	193	14
12	KPN	191	16
14	DSM N.V.	191	9
16	AKZO Nobel N.V.	190	15
18	Enexis Holding N.V.	188	18
20	Philips Lighting N.V.	188	14
22	ING Groep	187	14
22	Ernst & Young Nederland	187	16
26	De Nederlandsche Bank N.V.	186	12
27	Nederlandse Waterschapsbank NV	185	16
27	EBN	185	7
31	Aegon N.V.	184	14
34	Heineken N.V.	183	13
34	NN GROUP	183	14
38	Menzis Holding B.V.	180	19
40	Air France - KLM	179	15
40	Albron Nederland B.V.	179	2
43	NV NOM	178	9
46	ASR Nederland N.V.	177	15
47	Koninklijke Wessanen N.V.	176	14
49	N.V. HVC	175	11
52	TKH Group N.V.	174	6
53	TBI Holdings	173	9
58	ProRail B.V.	171	11
62	Koninklijke FrieslandCampina N.V.	168	8
62	GasTerra B.V.	168	14
65	ASML	165	14
68	Randstad Holding N.V.	163	19
70	KPMG N.V.	161	15
72	Triodos Bank N.V.	159	14
72	UMC Utrecht	159	14
78	ASM International N.V.	155	8
80	VimpelCom Ltd.	152	13
80	Industriebank LIOF N.V.	152	5
84	GrandVision N.V.	147	6
85	SUEZ Recycling & Recovery Netherlands B.V.	146	19
88	Radboudumc	144	8
89	Bidfood	143	8
96	GVB Amsterdam	137	15

98	ANWB B.V.	136	15
100	Rijksuniversiteit Groningen	134	18
102	Vastned Retail N.V.	133	11
104	Agrifirm Group B.V.	132	11
106	Sligro Food Group N.V.	131	10
106	Stern Groep N.V.	131	12
110	Gemalto N.V.	130	15
112	Wereldhave Manag. Holding B.V.	128	2
112	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV	128	9
116	PGGM	124	14
118	Unibail Rodamco	122	13
120	IHC Merwede Holding B.V.	120	12
121	Vebego International N.V.	119	5
123	Universiteit Leiden	118	11
125	ForFarmers N.V.	117	14
128	Holland Casino	114	15
130	Aperam	112	16
130	Fugro N.V.	112	10
134	Damen Shipyards Group N.V.	108	14
136	Ingka Holding B.V.	105	10
138	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij	102	17
140	Witteveen+Bos	100	12
142	Universiteit Utrecht	98	9
144	Tele2 Netherlands Holding N.V.	91	15
146	SPIE Nederland B.V.	88	11
146	Leids Universitair Medisch Centrum	88	13
150	Technische Universiteit Delft	86	10
151	Coöperatie AVEBE U.A.	85	12
153	Tata Steel Nederland B.V.	83	10
156	ONVZ Ziektekostenverzekeraar N.V.	81	15
158	Refresco Group N.V.	75	7
160	Forbo Flooring B.V.	73	11
161	LeasePlan Corporation N.V.	72	16
164	Dura Vermeer Groep	71	11
164	Maastricht UMC+	71	11
168	Universiteit van Amsterdam	69	12
168	Louis Dreyfus	69	12
168	Unica Groep B.V.	69	8
173	Vrije Universiteit	63	11
175	Koninklijke Coöperatie Cosun U.A.	61	9
178	Lucas Bols N.V.	59	12
178	Nedap N.V.	59	12
182	Coolblue Holding B.V.	57	13
184	Caldic B.V.	56	3
186	Koninklijke Grolsch N.V.	55	9
190	Neways Electronics International N.V.	53	12
194	Nieuwe Steen inv	47	16
195	Hurks groep	46	9

195	Heerema Marine Contractors Holding Nederland B.V.	46	5
200	MCB International B.V.	45	11
202	Coöperatie Univé U.A.	44	14
202	Cimpress	44	8
206	Avans Hogeschool	43	5
208	Broekhuis Holding	42	5
208	Erasmus Universiteit Rotterdam	42	16
213	Delta N.V.	40	8
215	Open Universiteit	39	14
218	de Persgroep Nederland B.V.	37	10
220	EXOR N.V.	34	14
220	Zorg en Zekerheid Groep	34	13
223	Audax B.V.	33	9
227	Constellium N.V.	28	12
229	HDI-Gerling Verzekeringen N.V.	26	10
232	TMF Group Holding B.V.	25	14
234	Janssen De Jong Groep B.V.	24	10
236	Oranjewoud N.V.	22	6
237	Kramp Groep B.V.	21	11
240	Kiadis Pharma N.V.	19	1
242	The Royal Bank of Scotland	18	4
245	Citco Bank Nederland N.V.	7	15